

# UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
STRICTU SENSU EM  
GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## *Mestrado*

GOVERNANÇA DE TI E CONFORMIDADE LEGAL NO SETOR  
PÚBLICO: UM QUADRO REFERENCIAL NORMATIVO PARA A  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI.

Autor: Cláudio Silva da Cruz

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Rejane Maria da Costa Figueiredo

BRASÍLIA

2008

CLÁUDIO SILVA DA CRUZ

GOVERNANÇA DE TI E CONFORMIDADE LEGAL NO SETOR  
PÚBLICO: UM QUADRO REFERENCIAL NORMATIVO PARA A  
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI.

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Rejane Maria da Costa Figueiredo

Brasília  
2008

C957g Cruz, Cláudio Silva da.

Governança de TI e conformidade legal no setor público : um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI / Cláudio Silva da Cruz. – 2008.

252 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2008.  
Orientação: Rejane Maria da Costa Figueiredo.

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Contrato público. 4. Sistemas de recuperação da informação. I. Figueiredo, Rejane Maria da Costa, orient. II. Título.

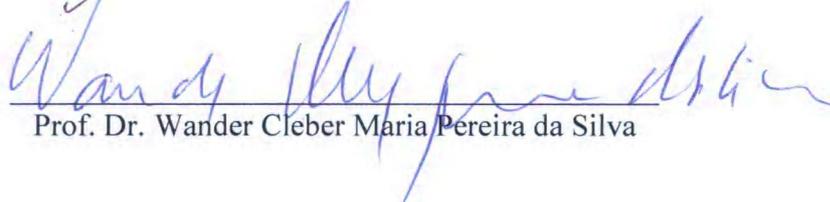
CDU 005.94:004

Dissertação de autoria de Cláudio Silva da Cruz, intitulada “Governança de TI e Conformidade Legal no Setor Público: Um Quadro Referencial Normativo Para a Contratação de Serviços de TI”, requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, defendida e aprovada, em 25 de agosto de 2008, pela banca examinadora constituída por:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Rejane Maria da Costa Figueiredo  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cláudio Chauke Nehme

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Matias Pereira

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wander Cleber Maria Pereira da Silva

Brasília  
2008

*Aos nossos filhos, Carlos Henrique, Luciana e Rafael.  
Que também este trabalho lhes sirva de inspiração.  
Somos todos inerentemente importantes. Porém,  
somos relevantes em nosso tempo pelo que fazemos  
acontecer. Vocês são a nossa obra mais relevante.  
Cláudio e Tânia Cruz*

## AGRADECIMENTOS

Para a consecução deste trabalho, contei com o apoio do Exmo. Sr. **Augusto Sherman Cavalcanti**, Auditor do TCU (Ministro-substituto), relator do Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, motivador desta pesquisa, e do Sr. **Cláudio Souza Castello Branco**, Secretário de Fiscalização de Tecnologia da Informação do TCU. Contei também com a orientação, supervisão, avaliação e aconselhamento constantes do Sr. **Carlos Renato Araújo Braga**, Diretor da Difati, e do apoio de sua equipe, sempre solícita e colaborativa, para a elaboração do Quadro Referencial Normativo consistente no campo jurídico e compatível com as demandas do controle externo.

O aprofundamento teórico e a consistência metodológica do trabalho são devidos à atuação constante de minha orientadora de pesquisa de mestrado, Dra. **Rejane M. C. Figueiredo**, e à co-orientação dos Drs. **Wander C. M. Pereira da Silva** e **Rildo Ribeiro dos Santos**, da Universidade Católica de Brasília, que desde o primeiro semestre de 2006 apostaram neste projeto de pesquisa incomum, multidisciplinar e desafiador.

A abrangência e a completude deste trabalho no tratamento dos assuntos relevantes para os gestores de TI foram devidas à constante avaliação e contribuição dos dirigentes das áreas de TI dos órgãos-membros da Comunidade TIControlé ([www.ti.controlé.gov.br](http://www.ti.controlé.gov.br)), a quem agradeço imensamente, com destaque para os Srs. **José Geraldo Loureiro Rodrigues**, da Controladoria-Geral da União, e **Deomar Rosado** e **Marcelo Silva Cunha**, do Prodasen, membros do Grupo de Trabalho “Contratação de Serviços de TI” constituído pela Comunidade em abril de 2006 e liderado por este autor como representante do TCU.

Agradeço a todos os gestores públicos que participaram em qualquer dos dois *workshops* promovidos pela Comunidade TIControlé e, de modo muito especial, àqueles 122 gestores que, com sacrifício de seu tempo e com muita paciência, se dispuseram a responder ao questionário encaminhado em novembro de 2007; suas percepções e sugestões foram essenciais para compor este trabalho e dirigir as melhorias futuras do Quadro Referencial Normativo.

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a compreensão, a negociação e o encaminhamento dados pelo Sr. **Paulo Roberto Wiechers Martins**, Secretário-Geral de Controle Externo, no início de 2006, e pelo Sr. **Ary Braga Pacheco Filho**, Secretário da Presidência à época, para viabilização do projeto de pesquisa no contexto do TCU.

Agradeço ao Sr. **Mauro Giacobbo**, Secretário de Tecnologia da Informação, pelo senso de oportunidade ao permitir a minha alocação para a realização deste trabalho de pesquisa. Destaco a sua constante orientação no sentido de que fosse elaborado arcabouço de conhecimento que facilitasse a vida do gestor público de TI e aumentasse a sua segurança jurídica. Ele enfatizou a necessidade de consolidação de entendimentos antes dispersos na legislação e na jurisprudência e a necessidade de redução de controles àqueles efetivamente necessários, de modo reduzir burocracias e a melhorar os resultados dos investimentos públicos em Tecnologia da Informação. Ele também foi o maior incentivador de que este trabalho influenciasse a legislação brasileira, o que de fato se deu por meio da Instrução Normativa SLTI/MP n° 4/2008.

De modo muito especial, agradeço ao amigo **Carlos Alberto Mamede Hernandes**, mestre pela Universidade Católica de Brasília. Ele me assessorou durante o período em que atuei como Secretário de Tecnologia da Informação do TCU (2001 a 2006), lançou no TCU as bases desta pesquisa e colaborou na elaboração do Quadro Referencial Normativo com críticas absolutamente pertinentes, com questionamentos instigantes e com a revisão geral do

documento.

Agradeço ao Ministro **Humberto Guimarães Souto**, a quem tive a oportunidade de conhecer em 1997 e de servir como Secretário de Tecnologia da Informação na sua gestão da Presidência do TCU em 2001/2002, e cuja visão comprometida com a melhoria do Brasil e do Tribunal de Contas da União me serviram (e ainda servem) de inspiração. Sob sua orientação, foi expandido o uso da contratação de serviços de TI no TCU, experiência essa que está bastante refletida no conteúdo deste trabalho.

Sou grato ao Rev. **Wadislau Martins Gomes** e à **Elisabeth Stowell Charles Gomes**, pela instrução na fé cristã, pelos primeiros ensinamentos nas técnicas de exegese e hermenêutica, e por ensinar-me que sempre vale a pena investir segundo a Lei e a Justiça.

Sou grato aos meus pais, **Paulo Silva da Cruz** (*in memoriam*) e **Leni Cândido da Cruz**, pela orientação segura e pelo testemunho indelével de ética e de compromisso, em todos os momentos da vida que compartilhamos. Desejo que minhas ações e minha produção sejam permanente louvor a tudo que fizeram por mim.

Sou grato à **Tânia Mara Eller da Cruz**, esposa amada, pelo apoio incansável demonstrado de modo tão especial durante a produção desta pesquisa, lendo e fazendo a crítica de cada parágrafo, além de assumir transitoriamente boa parte das minhas responsabilidades na condução do lar para liberar-me o tempo necessário.

Sou grato a **Deus**, Soberano Criador e Redentor. *Soli Deo Gloria.*

*“Porque os magistrados não são para temor, quando se faz o bem, e sim quando se faz o mal. Queres tu não temer a autoridade? Faze o bem e terás louvor dela, visto que a autoridade é **ministro de Deus para teu bem.**”*

Bíblia Sagrada, Carta aos Romanos, capítulo 13, versículos 3 e 4.

## RESUMO

CRUZ, Cláudio Silva da. **Governança de TI e conformidade legal no setor público: um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI**. 2008. 252 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

A contratação de serviços de TI é uma estratégia amplamente utilizada e tem forte impacto sobre a governança de TI nas organizações públicas. No *framework* COBIT 4.1, a conformidade dos processos de TI com os requisitos legais aplicáveis é considerada um dos pilares da governança de TI, e o processo que garanta essa conformidade deve começar pela catalogação sistemática de tais requisitos. No entanto, não foi localizado nenhum catálogo de requisitos legais que servisse de parâmetro para a contratação de serviços de TI no setor público. Essa lacuna é preocupante, pois as fiscalizações do Tribunal de Contas da União têm evidenciado elevada frequência de não-conformidades legais nas licitações e contratações de serviços de TI da Administração Pública Federal. Diante desse problema, empreendeu-se a elaboração de Quadro Referencial Normativo para contratações de serviços de TI no setor público (QRN), por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática. O QRN foi elaborado com base em um modelo genérico do processo de contratação de serviços no setor público e tem 289 corolários que vinculam a cada fase ou etapa do processo os respectivos requisitos legais e jurisprudenciais. As fontes selecionadas abrangem aspectos constitucionais, de organização administrativa, orçamentários, de licitações e contratos, de defesa do consumidor, de direito autoral, de segurança da informação e crimes digitais, relativos a políticas governamentais e de requisitos das instâncias do Controle. O QRN foi submetido à apreciação de gestores públicos oriundos de áreas envolvidas com o processo de contratação de serviços de TI, em órgãos que atuam na rede de controle da Administração Pública Federal. Desses gestores, 122 responderam ao questionário com perguntas abertas e semi-abertas sobre o QRN, constituindo amostra não-probabilística. As respostas foram analisadas segundo as técnicas da *Grounded Theory*. Concluiu-se que o grupo de respondentes reconheceu o QRN como tendo uma estrutura de processo compatível com a realidade das organizações públicas, como aderente à legislação aplicável e que poderá ser útil para o gestor de TI para promover melhorias no processo de contratação, no controle da conformidade legal, na gestão dos riscos e da transparência das contratações, no conhecimento interno sobre a legislação aplicável e na governança das contratações e cooperação entre as partes envolvidas.

**Palavras-chave:** Contratação. Serviços de TI. Governança de TI. Conformidade legal. COBIT ME3.

## ABSTRACT

IT outsourcing is a widely used strategy in public organizations, with high impact over IT governance. In COBIT 4.1 framework, IT processes legal compliance is considered one of IT governance pillars, and it must be achieved starting with systematic compilation of legal requirements. However, no IT legal requirements catalog was identified by this research for public sector IT outsourcing, which is a problem, since Brazilian Court of Accounts has been verifying frequent non-compliances in IT outsourcing procurement and contracts. By this reason, a Legal Reference Framework (“Quadro Referencial Normativo” - QRN) was developed for public sector IT outsourcing, by thematic categorical content analysis. QRN was conceived based on a generic model of public sector IT outsourcing process and it has 289 statements linking each process phase or step to respective legal and jurisprudential requirements. The selected sources cover aspects of Constitution, public organization, budgeting, public procurements and contracts, customer defense, author rights, information security and digital crimes, public policies and control requirements. QRN was presented to public managers from departments which work in IT outsourcing procurement and contracting of public institutions which act in Federal Public Administration control network. 122 of them responded a questionnaire in a non-probabilistic designed sample. Data was analyzed by Grounded Theory procedures. It was concluded that respondents recognized the Generic Model of process inserted into QRN as compatible with their processes, and the QRN as adherent to legal requirements and useful to public IT managers for obtaining improvement of IT outsourcing process, of its legal compliance, of IT outsourcing risk and transparency management, of knowledge about applicable legal requirements and of IT outsourcing governance and cooperation among participant areas.

**Keywords:** Outsourcing. IT services. IT governance. Legal compliance. COBIT ME3.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução dos acórdãos e decisões do TCU relacionados a contratações de serviços de TI.....	43
Figura 2. Método empregado neste trabalho de pesquisa.....	54
Figura 3. Modelo simplificado de dados que suporta o estudo.....	61
Figura 4. Interface para manutenção de fontes de informação e classificação de excertos .....	62
Figura 5. Interface para manutenção do Modelo de Contratação e dos corolários e subseções.....	62
Figura 6. Processo de formulação de representações a partir dos dados, <i>Grounded Theory</i> .....	65
Figura 7. Processos COBIT e funções da gestão de contratos .....	74
Figura 8. Aspecto do mapa de conhecimento sobre licitações públicas do Projeto Fractal .....	85
Figura 9. Quadro-resumo da vinculação do QRN às fontes de dados .....	92
Figura 10. Exemplo de tela do QRN: subseções e corolários.....	94
Figura 11. Exemplo de tela do QRN: referência da fundamentação e excertos.....	95
Figura 12. Questionário encaminhado aos participantes do 2º Workshop .....	104
Figura 13. Aspecto geral do Modelo Genérico de contratação de serviços de TI .....	106
Figura 14. Detalhamento da fase de planejamento da contratação .....	108
Figura 15. Detalhamento da fase de gestão contratual.....	112
Figura 16. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 1 .....	128
Figura 17. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 2 .....	131
Figura 18. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 3 .....	134
Figura 19. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 4 .....	137
Figura 20. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 6 .....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Suposições que nortearam a metodologia de pesquisa escolhida .....	23
Quadro 2. Consolidação do ME3 no COBIT 4.0 e no COBIT 4.1, comparada ao COBIT 3.....	32
Quadro 3. Documentos da jurisprudência do TCU inicialmente indicados para estudo .....	83
Quadro 4. Áreas normativas relacionadas à contratação de serviços de TI e fontes mapeadas.....	89
Quadro 5. Categorias extraídas das respostas à pergunta 1 .....	130
Quadro 6. Categorias extraídas das respostas à pergunta 2.....	133
Quadro 7. Categorias extraídas das respostas à pergunta 3.....	136
Quadro 8. Categorias extraídas das respostas à pergunta 4.....	139
Quadro 9. Categorias extraídas das respostas à pergunta 5.....	141
Quadro 10. Categorias extraídas das respostas à pergunta 6.....	145
Quadro 11. Percepções intermediárias nas respostas tipo “sim/não” à pergunta 2 .....	150
Quadro 12. Síntese das assertivas extraídas da amostra por meio de <i>Grounded Theory</i> .....	195
Quadro 13. Análise das respostas à Pergunta 1 .....	246
Quadro 14. Análise das respostas à Pergunta 2 .....	247
Quadro 15. Análise das respostas à Pergunta 3 .....	248
Quadro 16. Análise das respostas à Pergunta 4 .....	249
Quadro 17. Análise das respostas à Pergunta 5 .....	250
Quadro 18. Análise das respostas à Pergunta 6 .....	251

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantitativo de fontes utilizadas na elaboração do QRN .....	90
Tabela 2. Situação geral da amostra não-probabilística .....	123
Tabela 3. Avaliação do impacto.....	123
Tabela 4. Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.....	124
Tabela 5. Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade .....	124
Tabela 6. Distribuição dos respondentes quanto à instituição em que trabalham.....	124
Tabela 7. Distribuição dos respondentes quanto à área de atuação.....	125
Tabela 8. Distribuição dos respondentes quanto ao papel desempenhado .....	125
Tabela 9. Demonstrativo do total de categorizações interpretativas.....	126
Tabela 10. Demonstrativo do total de respondentes que contribuíram com opiniões abertas.....	127
Tabela 11. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 1....	129
Tabela 12. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 2....	132
Tabela 13. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 3....	135
Tabela 14. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 4....	138
Tabela 15. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 6....	144

## LISTA DE NORMAS PÚBLICAS REFERENCIADAS

Em ordem cronológica:

Lei nº 566, de 21 de dezembro de 1948.	Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.
Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.	Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.
Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.	Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.
Decreto nº 90.754, de 27 de dezembro de 1984.	Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, de 4 de maio de 2000.
Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.	Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000.
Decreto-lei nº 2.360, de 16 de setembro de 1987.	Lei nº 9.983, de 14 de julho de 2000.
Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.	Medida Provisória nº 2.026-3, de 28 de julho de 2000.
Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989.	Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.
Decreto nº 99.180, de 15 de março de 1990.	Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.
Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990.	Decreto nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000.
Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.	Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.
Decreto nº 99.244, de 10 de maio de 1990.	Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.
Decreto nº 99.606, de 13 de outubro de 1990.	Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.
Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.	Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.
Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Lei nº 10.410, de 11 de janeiro de 2002.
Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990.	Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.
Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.	Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.
Decreto nº 223, de 25 de setembro de 1991.	Decreto s/nº, de 29 de outubro de 2003.
Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.	Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003.
Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.	Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004.
Lei nº 8.472, de 14 de outubro de 1992.	Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.
Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992.	Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.
Decreto nº 741, de 4 de fevereiro de 1993.	Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.
Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.	Decreto nº 5.532, de 6 de setembro de 2005.
Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.	Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.
Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.	Resolução CNJ nº 2, de 16 de agosto de 2005.
Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
Decreto nº 1.422, de 20 de março 1995.	Portaria MCT nº 907, de 4 de dezembro de 2006.
Emenda Constitucional nº 6, de 15 de agosto de 1995.	Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.
Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.	Instrução Normativa nº 103, de 30 de abril de 2007.
Instrução Normativa MARE nº 18, de 22 de dezembro de 1997.	Medida Provisória nº 389, de 5 de setembro de 2007.
Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.	Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007.
Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.	Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.

Em razão da grande quantidade de citações de documentos normativos e da jurisprudência neste trabalho, excepcionalmente, tais citações não adotam a recomendação da norma NBR 10520/2002 (ABNT, 2002b), pois isto dificultaria a identificação imediata do documento citado no texto (p.ex. “BRASIL (2006v)” em vez de “Acórdão 786/2006-TCU-Plenário”). Tais documentos são citados por meio de seus nomes usuais (p.ex. “Lei 8.666/1993”), e as datas de assinatura dos documentos normativos constam da lista acima, dispensando a sua referência na primeira citação. Nas demais situações, seguem-se as recomendações das normas NBR 6023 e 10520/2002 (ABNT, 2002a, 2002b).

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas	LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
ACE	Analista de Controle Externo, no TCU	MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
AP	Administração Pública	MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
APE	Administração Pública Estadual	MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
APF	Administração Pública Federal	MJ	Ministério da Justiça
CDC	Código de Defesa do Consumidor	MP	Ministério Público; ou Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
CF	Constituição Federal	MPF	Ministério Público Federal
CGU	Controladoria-Geral da União	MPS.BR	Melhoria de processo do Software Brasileiro
CIO	<i>Chief of Information Office</i>	MPS.BR-GA	Melhoria de processo do Software Brasileiro - Guia de Aquisição
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>	MTO	Manual Técnico de Orçamento
CMMI	<i>Capability Maturity Model - Integration</i>	PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
CMMI-AM	<i>Capability Maturity Model - Integration - Acquisition Model</i>	PGR	Procuradoria-Geral da República
CMU	<i>Carnegie Mellon University</i>	PMBok	<i>Project Management Book of Knowledge</i>
CNAE	Cadastro Nacional de Atividades Econômicas	PMI	<i>Project Management Institute</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>	PNI	Política Nacional de Informática
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia	PQGF	Prêmio Qualidade do Governo Federal
CPD	Centro de Processamento de Dados	PrATlco	Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública
CRM	Conselho Regional de Medicina	Prodasen	Secretaria de Informática do Senado Federal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público	QRN	Quadro Referencial Normativo
Datamec	Datamec S/A Sistemas e Processamento de Dados	RUP	<i>Rational Unified Process</i>
Dataprev	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social	SACMM	<i>Software Acquisition - Capability Maturity Model</i>
EC	Emenda Constitucional	Segecex	Secretaria-Geral de Controle Externo, no TCU
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública	Seplag/MG	Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais
ePING	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico	SETEC	Secretaria de Tecnologia da Informação, no TCU
eSCM	<i>e-Sourcing Capability Model</i>	SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática
eSCM-CL	<i>e-Sourcing Capability Model - Client</i>	SLA	<i>Service Level Agreement</i>
eSCM-SP	<i>e-Sourcing Capability Model - Service Provider</i>	SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
FGV	Fundação Getúlio Vargas	SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
FOC	Fiscalização de Orientação Centralizada, no TCU	STF	Supremo Tribunal Federal
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde	STJ	Superior Tribunal de Justiça
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	TC	designativo de número de processo, no TCU (p.ex. TC 001.762/2008-7)
GT	<i>Grounded Theory</i>	TCU	Tribunal de Contas da União
HTML	<i>Hypertext Markup Language</i>	MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ICPBrasil	Infra-estrutura de Chaves Públicas - Brasil	TI	Tecnologia da Informação
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>	TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
IEEE	<i>Institute of Electrical and Electronics Engineers</i>	TIControle	Comunidade de TI Aplicada ao Controle da Gestão Pública
IN	Instrução Normativa	TRF	Tribunal Regional Federal (um por região)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia	TRT	Tribunal Regional do Trabalho (um por região)
IRPJ	Imposto de Renda - Pessoa Física	TST	Tribunal Superior do Trabalho
Isaca	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>	UCB	Universidade Católica de Brasília
ISS	Imposto sobre Serviços	UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>	UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
IT	<i>Information Technology</i>		
ITGI	<i>Information Technology Governance Institute</i>		
ITSqc	<i>Information Technology Services Qualification Center</i>		

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Apresentação .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Delimitação do problema .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Justificativa do estudo .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Suposições .....</b>	<b>22</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Governança do Estado e contratação de serviços .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 A evolução administrativa do Estado brasileiro.....	24
2.1.2 Governança do Estado .....	26
2.1.3 A importância das contratações de serviços na Governança do Estado.....	26
<b>2.2 A importância da conformidade legal para a Governança .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Conformidade legal na Governança de Estado .....	28
2.2.2 Conformidade legal na Governança Corporativa.....	30
2.2.3 Conformidade legal na Governança de TI .....	31
2.2.4 Conformidade legal nas contratações de serviços da Administração Pública.....	35
<b>2.3 Governança de TI e contratação de serviços de TI no setor público.....</b>	<b>37</b>
2.3.1 Razões estratégicas para contratar serviços de TI.....	37
2.3.2 As contratações públicas no mercado de serviços de TI no Brasil.....	40
2.3.3 Riscos na contratação de serviços no setor público .....	41
2.3.4 Riscos de conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público .....	42
<b>2.4 Carência de pesquisa sobre conformidade legal na governança de TI .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 Possíveis fatores que afetam a conformidade legal .....</b>	<b>48</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Método do trabalho de pesquisa.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Delimitação do estudo.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Fundamentação da metodologia empregada.....</b>	<b>56</b>
3.4.1 O uso de comparativos de modelos de referência .....	56
3.4.2 O uso do método de análise de conteúdo categorial temática .....	57
3.4.2.1 O processo de análise das fontes e de síntese de corolários .....	59
3.4.3 O uso do método <i>Grounded Theory</i> .....	63
3.4.3.1 Os critérios de amostragem adotados .....	66
3.4.4 O uso de <i>workshops</i> neste trabalho de pesquisa.....	69
<b>3.5 Detalhamento do processo de elaboração do QRN .....</b>	<b>71</b>
3.5.1 Análise comparativa dos modelos de referência .....	71
3.5.1.1 COBIT 4.1.....	73
3.5.1.2 Modelo PMBoK, Capítulo 12 .....	76
3.5.1.3 Modelo MPS.BR – Guia de Aquisição.....	76
3.5.1.4 Modelo PrATico .....	78
3.5.1.5 Modelo eSCM .....	79
3.5.1.6 Gesública.....	81
3.5.2 Levantamento da legislação e jurisprudência aplicáveis.....	82
3.5.3 Análise de abrangência e adequação do QRN e ajustes .....	90
3.5.4 Análise da convergência das fontes do QRN .....	91
3.5.5 Formatação do QRN .....	94

<b>3.6 Coleta de dados .....</b>	<b>97</b>
3.6.1 Preparação do questionário e sua validação semântica .....	97
3.6.2 Apresentação do conteúdo do QRN a gestores públicos.....	100
3.6.3 Procedimento de coleta de dados por meio de questionário .....	101
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>105</b>
<b>4.1 O Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2 O Quadro Referencial Normativo (QRN).....</b>	<b>113</b>
4.2.1 Coerência com o planejamento institucional e de TI .....	114
4.2.2 Envolvimento dos requisitantes .....	114
4.2.3 Justificativa da contratação .....	115
4.2.4 Conhecimento do mercado.....	115
4.2.5 Definição do modelo de prestação de serviços .....	117
4.2.6 Definição do modelo de remuneração.....	118
4.2.7 Adoção do Pregão, em regra .....	118
4.2.8 Justificativa dos critérios técnicos de seleção .....	120
4.2.9 Definição do modelo de gestão .....	121
4.2.10 Justificativa do preço .....	121
<b>4.3 Análise das respostas dos gestores.....</b>	<b>123</b>
4.3.1 Descritores da amostra não-probabilística .....	123
4.3.2 Caracterização das respostas a cada pergunta do questionário .....	127
4.3.2.1 Caracterização das respostas à pergunta 1.....	128
4.3.2.2 Caracterização das respostas à pergunta 2.....	130
4.3.2.3 Caracterização das respostas à pergunta 3.....	133
4.3.2.4 Caracterização das respostas à pergunta 4.....	136
4.3.2.5 Caracterização das respostas à pergunta 5.....	140
4.3.2.6 Caracterização das respostas à pergunta 6.....	142
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>147</b>
<b>5.1 Análise das respostas às perguntas do questionário .....</b>	<b>147</b>
5.1.1 Análise das respostas à pergunta 1 .....	148
5.1.2 Análise das respostas à pergunta 2.....	150
5.1.3 Análise das respostas à pergunta 3.....	153
5.1.4 Análise das respostas à pergunta 4.....	159
5.1.5 Análise das respostas à pergunta 5.....	163
5.1.6 Análise das respostas à pergunta 6.....	169
<b>5.2 Análise das percepções frente às suposições iniciais .....</b>	<b>176</b>
5.2.1 SUPOSIÇÃO 1: Carência de conhecimento .....	177
5.2.2 SUPOSIÇÃO 2: Dificuldade de comunicação.....	181
5.2.3 SUPOSIÇÃO 3: Reconhecimento do QRN .....	183
5.2.3.1 O Modelo Genérico de processo de contratação foi reconhecido?.....	183
5.2.3.2 A aderência do QRN à legislação foi reconhecida? .....	186
5.2.3.3 A utilidade do QRN foi reconhecida? .....	187
5.2.3.4 O QRN foi reconhecido?.....	189
5.2.4 SUPOSIÇÃO 4: Impactos e reações ao QRN.....	190
<b>5.3 Síntese das assertivas decorrentes da aplicação da <i>Grounded Theory</i> .....</b>	<b>192</b>
<b>6 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>196</b>
<b>6.1 Conclusões da pesquisa .....</b>	<b>196</b>
6.1.1 Conclusões sobre a elaboração do QRN .....	197
6.1.2 Conclusões sobre como o QRN foi percebido .....	200
6.1.3 A conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público como fenômeno .....	201
6.1.4 A teoria existente é insuficiente e inadequada .....	202
6.1.5 Hipótese decorrente desta pesquisa.....	203
6.1.6 Oportunidades de melhoria do QRN.....	204
6.1.6.1 Correções e ajustes .....	204
6.1.6.2 Implementações futuras.....	205

<b>6.2 Conclusões sobre a metodologia empregada e limitações da pesquisa.....</b>	<b>207</b>
<b>6.3 Conclusões gerais .....</b>	<b>209</b>
<b>6.4 Oportunidades de pesquisas futuras identificadas .....</b>	<b>209</b>
6.4.1 Validação formal do QRN .....	210
6.4.2 Desenvolvimento do método para consolidação de catálogos de requisitos externos.....	210
6.4.3 Desenvolvimento de método de melhoria de processos de TI com base em requisitos legais .....	210
6.4.4 Detalhamento dos requisitos externos para segmentos específicos de mercado .....	211
6.4.5 Desenvolvimento de modelos de contratação voltados a segmentos específicos de mercado .....	212
6.4.6 Estudo sobre riscos e estratégias de contratação de TI no setor público .....	212
6.4.7 Estudos sobre possível novo papel: o especialista em requisitos externos de TI .....	213
<b>Referências .....</b>	<b>214</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>239</b>
<b>Apêndice A – Análise comparativa entre os modelos de referência.....</b>	<b>241</b>
<b>Apêndice B – Análise das questões formuladas por gestores no 1º <i>Workshop</i> de Contratação de Serviços de TI.....</b>	<b>242</b>
<b>Apêndice C – Apresentação do QRN (2º <i>Workshop</i> de Contratação de Serviços de TI) .</b>	<b>243</b>
<b>Apêndice D – Dados originais obtidos dos respondentes .....</b>	<b>244</b>
<b>Apêndice E – Sumarização da análise dos dados usando <i>Grounded Theory</i> .....</b>	<b>245</b>
<b>Apêndice F – O Quadro Referencial Normativo .....</b>	<b>252</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

## 1.1 Apresentação

Desde a década de 90, o Estado brasileiro vem sofrendo transformações conceituais e estruturais com o propósito de melhorar a sua governança, ou seja, a sua capacidade de implementar políticas públicas em favor da sociedade. Essas transformações implicam, entre outras coisas, em reduzir a participação do Estado na realização dos serviços públicos e aumentar a capacidade do Estado em gerenciar a execução desses serviços repassados ou contratados de terceiros (MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 25; PEREIRA, 1997, p. 7, 11, 12, 23; PIMENTA, 1998, p. 5, 7, 11-13, 15, 18).

A descentralização da atividade administrativa já era uma diretriz estabelecida pelo Decreto-lei 200/1967. No art. 10, § 7º dessa Lei, é estabelecido que haja contratação de serviços, sempre que possível, para realizar as atividades executivas, de modo que a Administração possa concentrar-se nas atividades de gestão (planejamento, coordenação,

supervisão e controle) e não precise crescer exageradamente.

O Decreto 2.271/1997 regulamentou esse dispositivo e definiu que as atividades de informática e telecomunicações, entre outras, seriam preferencialmente objeto de execução indireta, mediante contratação de serviços.

De fato, muitos serviços de Tecnologia da Informação (TI), incluindo serviços de infraestrutura, estão se tornando facilmente terceirizáveis (*commodities*), mas a adoção da contratação de serviços pode trazer inúmeras vulnerabilidades e riscos atrelados. Para Wright (2004), os três riscos que mais se destacam são: riscos relacionados com a segurança da informação; riscos relacionados com a dependência de terceiros; e riscos de ordem legal. Por isso, para vários autores, a adoção de contratação de serviços continuará expandindo, mas saber administrá-la será uma competência interna cada vez mais crítica para a governança de TI (CARR, 2003; STEWART et al., 2003, p. 6, 10, 11, 16; WEILL; ROSS, 2006, p. 37, 225, 241; WYBOLT, 2003).

Porém, a produção dos benefícios esperados da contratação de serviços de TI no setor público depende da adoção de processos apropriados e da disponibilidade de pessoas com as competências adequadas para a gestão desse tipo de contratação (CARDOSO, 2000, p. 21-22; BARBOSA et al., 2006, p. 3).

Nesse sentido, o risco de dependência de terceiros já se materializou em muitas organizações públicas que terceirizaram completamente suas áreas de TI, pois perderam, inclusive, sua capacidade de gerenciar adequadamente os próprios contratos de serviços (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 68). A evidência desse fato é que o Tribunal de Contas da União vem identificando irregularidades freqüentes nas contratações de serviços de TI da esfera federal, recorrentemente relacionadas com a falta de capacidade de gerenciar tais contratos.

Com isso, ficam prejudicadas:

- a governança de TI, que é a capacidade de garantir que a gestão e o uso da TI sustentam as estratégias e os objetivos organizacionais (ITGI, 2007, p. 5), pois não há como garantir os resultados dos contratos de serviços assinados;
- a governança corporativa, que é a capacidade de atender os interesses e de sustentar a confiança dos interessados na organização (STEINBERG, 2003, p. 18-23), pois ilegalidades e ineficiências podem ensejar a apenação dos responsáveis e sérios prejuízos à imagem da instituição;
- e a governança estatal, pois perde-se a garantia de efetividade dos contratos assinados em benefício da sociedade.

Por essas razões, elegeu-se como tema geral deste trabalho de pesquisa **o estudo da conformidade legal no contexto da governança de TI no setor público.**

## **1.2 Delimitação do problema**

Na Administração Pública, a exigência de conformidade legal é um princípio basilar<sup>1</sup>, inscrito no *caput* do art. 37 da Constituição Federal.

Por isso, a gestão de contratações de serviços de TI no setor público deve pautar-se pelo conhecimento objetivo dos requisitos legais e regulatórios aplicáveis aos processos de TI e pela garantia de que tais processos estejam em conformidade com a legislação. Pelo modelo COBIT 4.1, tal conformidade é considerada essencial para caracterizar a existência de governança de TI em organizações públicas ou privadas (ITGI, 2007, p. 162).

No entanto, a revisão de literatura empreendida neste trabalho de pesquisa não logrou identificar qualquer compilação da legislação brasileira aplicável ao processo de contratação

---

<sup>1</sup> Por isso, as instâncias de controle da Administração Pública (controle interno e controle externo) são constitucionalmente incumbidas de avaliar a legalidade dos atos dos administradores públicos, além da legitimidade e da economicidade (arts. 70 e 74 da Constituição Federal).

de serviços de TI.

O próprio TCU determinou a realização de estudos sobre os parâmetros que devem balizar a contratação de serviços de TI na Administração Pública com o objetivo de prestar orientação aos gestores públicos (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.7 do Acórdão e item 38 do Voto do Relator).

Isso evidencia a necessidade de elaborar um catálogo dos requisitos da legislação aplicáveis às contratações de serviços de TI, conforme preconizado pelo modelo COBIT (ITGI, 2007, p. 162).

Todavia, não seria razoável esperar que a mera existência de um catálogo de requisitos legais fosse suficiente para levar os gestores públicos de TI a melhorar a conformidade legal de seus processos de contratação. Por isso, é importante desenvolver um produto com características adicionais que facilitem e favoreçam a sua aplicação e investigar quais fatores são importantes para favorecer a melhoria da conformidade legal e quais fatores poderiam constituir-se em obstáculos e avaliar o impacto da adoção de maior rigor legal nos processos de TI.

Por essas razões, foi eleito o problema de pesquisa: **Como um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI no setor público, elaborado com base em modelos de referência e na legislação e jurisprudência vigentes, será percebido por gestores públicos?**

### **1.3 Justificativa do estudo**

A realização desta pesquisa se justifica pelas seguintes razões:

- As contratações de serviços fazem parte do elenco de estratégias para elevar a governança do Estado brasileiro em favor da sociedade;

- A área de TI é estratégica para a consecução de resultados em qualquer área de governo e, portanto, a dependência dos resultados advindos de seus contratos de serviços de TI é grande (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 68);
- Embora a contratação de serviços na área de TI deva ser preferida, por força de lei, contratos de TI, com frequência, não demonstram resultados satisfatórios, com impacto negativo sobre a governança de TI, sobre a governança corporativa e sobre a governança estatal (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário; Acórdão 786/2006-TCU-Plenário);
- O sucesso da contratação de serviços de TI no setor público depende de inúmeros fatores, mas nem sempre a área de TI detém as competências necessárias ou a governabilidade sobre tais fatores (BARBOSA et al., 2006, p. 12-13);
- Muitos órgãos e entidades públicos tornaram-se dependentes de fornecedores de serviços na área de TI, perdendo o controle sobre informações e processos importantes, o que revela falhas graves no processo de planejamento da contratação de serviços de TI (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário; Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário; Acórdão 786/2006-TCU-Plenário).

#### 1.4 Objetivos

Para encaminhar solução ao problema de pesquisa apresentado, foram definidos os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Elaborar um quadro referencial normativo, baseado nos requisitos legais e jurisprudenciais aplicáveis à contratação de serviços de TI no setor público, e avaliar como esse quadro será percebido por gestores públicos.

Os **objetivos específicos** são:

- Elaborar um modelo genérico do processo de contratação de serviços de TI para o setor público, sintetizado a partir de modelos de referência selecionados;
- Elaborar um Quadro Referencial Normativo para a contratação de serviços de TI no setor público com base nos requisitos do marco legal brasileiro, estruturado segundo as fases e etapas do Modelo Genérico de processo elaborado;
- Revisar e ajustar o Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI e o QRN com base na avaliação da sua capacidade de endereçar os problemas relatados pelos participantes do 1º Workshop de Contratação de Serviços de TI, em novas consultas ao marco legal e nos modelos de referência selecionados, até alcançar convergência aceitável;
- Submeter o QRN proposto à apreciação de gestores públicos, e, por meio de questionário eletrônico, reunir e analisar as suas percepções acerca do QRN para a gestão da contratação de serviços de TI no setor público;
- Avaliar a percepção desses gestores, especialmente quanto à adequação e utilidade do QRN, e caracterizar os impactos percebidos e as lacunas e oportunidades de melhoria.

### 1.5 Suposições

Este trabalho de pesquisa adota a abordagem qualitativa, em razão da subjetividade do tema e da carência de mais estudos que melhor suportem a formulação de hipóteses realmente significativas no contexto de abordagens quantitativas (MORESI, 2004, p. 11-12).

Com base nas informações levantadas durante a revisão de literatura e na experiência do autor, foram estabelecidas as suposições apresentadas no Quadro 1.

Suposição	Embasamento
1. Há carência de conhecimento da legislação aplicável às contratações de serviços nas áreas de TI no setor público.	Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 38 do Voto do Relator; Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 9.4; BARBOSA et al., 2006, p. 12-13; CARDOSO, 2006, p. 19; FERNANDES, 2007, p. 134-135; GOMES, 2007; TICONTOLE, 2006a,

	2006b; Pergunta 80 do 1º Workshop de Contratação de Serviços de TI.
2. Há dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI.	CORREIA, 2004b; experiência e relatos ouvidos pelo autor e relatos ouvidos; Perguntas 72, 77 e 117 do 1º Workshop de Contratação de Serviços de TI
3. Um quadro referencial normativo ancorado em um modelo genérico do processo de contratação pode ser reconhecido como útil para auxiliar o gestor público de TI a melhorar seus processos de contratação de serviços.	COBIT ME 3 (ITGI, 2007, p. 162); Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 38 do Voto do Relator e item 9.7; Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 9.4; Perguntas 32, 48, 80 e 93 do 1º Workshop de Contratação de Serviços de TI
4. A adoção de maior rigor no cumprimento dos requisitos legais, com base em um quadro referencial normativo, poderá causar impactos positivos e negativos, e poderá enfrentar resistências.	BRASIL, 2002e; COELHO, 2000, p. 258; Experiência do autor em atividades administrativas e ligadas ao controle externo

Quadro 1. Suposições que nortearam a metodologia de pesquisa escolhida

Fonte: O Autor.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

---

Neste capítulo, é apresentada a revisão da literatura sobre o tema escolhido que buscou caracterizar a problemática envolvida e os fundamentos da pesquisa realizada. Na exposição, o termo terceirização (um caso particular de contratação de serviços) é empregado somente quando o autor citado o utilizou.

### **2.1 Governança do Estado e contratação de serviços**

#### **2.1.1 A evolução administrativa do Estado brasileiro**

O Estado brasileiro vem passando por transformações conceituais e estruturais, gradativamente afastando-se do modelo patrimonialista de gestão do Estado (administração personalista dos recursos do país centrada na corte real), e progressivamente aderindo aos modelos burocrático (administração impessoal baseada em regras legais) e gerencial (centrado na eficiência do atendimento ao interesse público) (COELHO, 2000, p. 258; SANTANA, 2002, p. 2).

Com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) em 1936, deu-se início à organização do serviço público. Nessa época surgiram as primeiras definições sobre a realização de concursos públicos e sobre regras e critérios para a aquisição de bens e serviços, com ênfase extremamente centralizadora e burocrática da Administração Pública, típica da época (PEREIRA, 1997, p. 13; SANTANA, 2002, p. 1).

A primeira grande reforma administrativa só ocorreu em 1967, com a publicação do Decreto-lei 200/1967, que dispôs sobre a organização do serviço público e sobre os princípios da Administração Pública orientados à eficiência<sup>2</sup> e definiu procedimentos para a contratação de bens e serviços, entre outras providências (COELHO, 2000, p. 257-258; PEREIRA, 1997, p. 13).

Mesmo com o Decreto-lei 200/1967, a Administração Pública ainda continuou extremamente burocratizada, ou seja, subordinada ao cumprimento estrito da legislação, e altamente centralizada na administração central da União. A Constituição Federal de 1988 apenas confirmou essa tendência burocrática e centralizadora (COELHO, 2000, p. 258; PEREIRA, 1997, p. 10, 15).

No entanto, a crise mundial do Estado burocrático nos anos 90 desencadeou uma onda reformista em vários países, e uma nova visão administrativa foi implantada em 1995, focada na mudança de um Estado prestador de serviços, centralizador e ineficiente, para um Estado gerenciador dos serviços prestados à sociedade. Essa nova visão, internacionalmente conhecida como *New Public Management*, foi introduzida no Brasil sob o nome de Reforma do Estado, promovendo uma transição da administração burocrática para a administração gerencial do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 25; PEREIRA, 1997, p. 7, 11, 12, 23).

---

<sup>2</sup> No art. 6º do Decreto-lei 200/1967 constam os princípios fundamentais da Administração: o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle.

### 2.1.2 Governança do Estado

Na visão da *New Public Management*, a governança do Estado caracteriza-se pela sua capacidade de implementar as políticas públicas, ou seja, os resultados efetivos do Governo em termos de serviços à sociedade importam mais dos que os meios para realizá-los (ARAÚJO, 2002, p. 6-8; PEREIRA, 1997, p. 7-8).

Para tanto, o Estado não pode mais estar limitado à prestação de serviços por seus próprios meios, mas deve contar com a atuação de outros agentes econômicos, como os entes públicos não governamentais ou as empresas de mercado, para ampliar e melhorar a prestação de serviços, por meio de concessões e permissões de serviços públicos, mediante contratos de gestão, ou ainda das privatizações. O papel do Estado passa a ser principalmente de agente regulador do funcionamento dos serviços públicos prestados à sociedade (FERLIE et al., 1999, p. 24-34; MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 29; PEREIRA, 1997, p. 7-8).

### 2.1.3 A importância das contratações de serviços na Governança do Estado

Como visto, existe clara orientação político-administrativa no sentido de reduzir a participação do Estado na execução dos serviços públicos e aumentar a capacidade do Estado em gerenciar essa execução, com foco na eficiência e na garantia de serviços de qualidade para o cidadão e não na sua realização. Essa orientação envolve tanto a prestação de serviços diretamente percebidos pelo cidadão (p.ex. serviços de saúde), quanto os serviços destinados à manutenção do funcionamento da máquina administrativa governamental.

Essa diretriz já estava presente no Decreto-lei 200/1967, que estabeleceu a base legal para a contratação de serviços na Administração Pública brasileira, como pode ser visto a seguir:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a **Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução**

**indireta, mediante contrato**, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional. (Decreto-lei 200/1967, grifo nosso).

Já no contexto da Reforma do Estado promovida a partir de 1995 (PEREIRA, 1997, p. 7), o § 7º do art. 10 do Decreto-lei 200/1967 foi regulamentado por meio do Decreto 2.271/1997, onde se lê:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional **poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares** aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, **informática**, copeiragem, recepção, reprografia, **telecomunicações** e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, **de preferência, objeto de execução indireta**.

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal. (Decreto 2.271/1997, grifos nossos).

A tese que fundamenta o Decreto 2.271/1997 é a da necessidade de redução do tamanho da máquina pública, de maximização do repasse às entidades não governamentais das funções não típicas de Estado e de concentração de esforços nas atividades finalísticas do Estado, com o objetivo de aumentar a sua governança (FERLIE et al., 1999, p. 24; PEREIRA, 1997, p. 7-8; PIMENTA, 1998, p. 5, 7, 11-13, 15, 18; XAVIER; RODRIGUES FILHO, 2001, p. 5).

Em balanço sobre a Reforma do Estado, Pacheco (2002, p. 290), afirmou, sobre a terceirização das atividades de apoio, que o “desafio hoje não é mais a decisão de realizá-la ou não, mas, sobretudo, lidar com ela como um desafio gerencial: como fazer seu melhor uso e um bom gerenciamento dos contratos e atividades terceirizadas”.

Outra ação decorrente da Reforma do Estado foi a Emenda Constitucional nº 19/1998, que trouxe o princípio da eficiência como um dos princípios fundamentais da Administração Pública (art. 37, *caput*) e aperfeiçoou o texto do artigo 173, que regula a exploração de atividade econômica pelo Estado, flexibilizando as regras de licitação e contratos com vistas a não prejudicar as organizações públicas que atuam em mercados altamente competitivos

(COELHO, 2000, p. 259).

## 2.2 A importância da conformidade legal para a Governança

Não obstante o esforço para tornar a Administração Pública mais ágil, eficiente e centrada na garantia da qualidade dos serviços ao cidadão, a caracterização de um Estado de Direito ainda obriga a Administração Pública a conduzir-se no estrito limite da lei. Trata-se do princípio da legalidade, inserido no art. 37, *caput*, da Constituição Federal (FURTADO, 2007, p. 94-99).

Assim, como ambos, eficiência e legalidade, são princípios constitucionais, não podem ser considerados antagônicos, mas devem ser interpretados, respeitados e aplicados harmonicamente.

Por essa razão, a conformidade legal é destacada em modelos de governança de Estado, corporativa e de TI, como demonstrado a seguir.

### 2.2.1 Conformidade legal na Governança de Estado

A exigência de conformidade legal (em harmonia com a questão da eficiência) está presente nos seguintes referenciais de governança do Estado brasileiro:

- Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade**, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: [...]

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à **legalidade**, **legitimidade**, **economicidade**, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - **comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; [...] (Constituição Federal, arts. 37, *caput*, 70, 74, incs. I e II, grifos nossos)

- Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União:

Art. 1º Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma estabelecida nesta lei: [...] § 1º No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a **legalidade, de legitimidade e a economicidade** dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas. (Lei 8.443/1992, art. 1º, § 1º, grifos nossos)

- Lei que organiza e disciplina o sistema de Controle Interno:

Art. 19. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal visa à **avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais**, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e a apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Art. 20. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal tem as seguintes finalidades: [...] II - **comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; (Lei 10.180/2001, arts. 19 e 20, inc. II, grifos nossos)

- Modelo de excelência em gestão pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública<sup>3</sup>:

3.3 Interação com a sociedade [...] Promoção da responsabilidade pública e estímulo aos colaboradores, promoção da inclusão social, interação com a sociedade e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade. [...] B. Como a organização avalia e gerencia o impacto de sua atuação em relação à sociedade. Destacar: 1. como procura antecipar-se às questões sociais, **legais** e/ou ambientais e busca minimizar os riscos da sua atuação; 2. como busca atender aos requisitos da sociedade relativos ao serviço que a organização presta; 3. como promove ações que envolvem a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis; **4. como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes.** C. Como a organização promove a **responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético em todos os níveis.** [...] (BRASIL, 2007h, p. 27, grifos nossos)

O papel do controle da conformidade legal na governança do Estado também é destacado pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD (OECD, 2005, p. 1-5), para quem a avaliação da efetividade e da eficiência de governo é uma tendência mundial, sem prescindir da garantia da conformidade legal.

---

<sup>3</sup> O Gespública foi instituído pelo Decreto 5.378/2005.

## 2.2.2 Conformidade legal na Governança Corporativa

Em consequência de um cenário globalizado e altamente competitivo, a preocupação das organizações não governamentais com a governança corporativa tem sido cada vez maior, pois, para sua prevalência ou até mesmo sobrevivência, elas dependem da confiança dos interessados (*stakeholders*: acionistas, clientes, empregados, reguladores etc.) para manutenção dos seus investimentos ou da sua preferência (COSO, 2004, p. 1; FONTES FILHO, 2003, p. 1; GARRIDO et al., 2005, p. 67; IBGC, 2004, p. 9, 10, 33-34; MAUTONE, 2007, STEINBERG, 2003, p. 18-23).

A conformidade legal e regulatória também tem sido uma preocupação crescente em função do surgimento de regulamentos rigorosos nesse sentido (p.ex. Sarbanes-Oxley e Basiléia II) (DROGOU, 2007, p. 6), e é uma preocupação marcante da governança corporativa (GARRIDO et al., 2005, p. 20-21; IBGC, 2004, p. 35, 43-45).

Para Garrido et al. (2005, p. 20), a boa governança corporativa baseia-se especialmente nos princípios de justiça/eqüidade, transparência, prestação responsável de contas e conformidade legal. Segundo os autores:

[...] a conformidade legal refere-se ao cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais no país. Esse princípio tem grande importância no processo de governança, pois a proteção legal é vista por alguns autores como um dos principais meios de proteção aos acionistas minoritários da empresa e outros grupos. (GARRIDO et al., 2005, p. 21)

Para assegurar a existência de boa governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004, p. 35, 43-45) recomenda que o principal executivo da organização implemente controles internos que organizem e monitorem informações de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outros riscos importantes. A efetividade desses controles deve ser revista anualmente, no mínimo. Além disso, o IBGC recomenda que o código de conduta da organização contenha, entre outras, diretrizes claras sobre o cumprimento das leis e o pagamento de tributos.

Entre as ações de gestão de riscos empresariais, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO (COSO, 2004, p. 1, 3, 5-6) recomenda a adoção de controles internos de conformidade legal, com o propósito de evitar danos à reputação da entidade e prejuízos aos investidores.

### **2.2.3 Conformidade legal na Governança de TI**

Para Weill e Ross (2006, p. 2-6), os ativos de informação estão entre os ativos mais importantes para a sustentação das organizações modernas. Por essa razão, a governança de Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um dos elementos essenciais da governança corporativa.

Governança de TI pode ser definida como a garantia de que papéis e responsabilidades em toda a organização sejam adequadamente desempenhados de modo que a gestão e o uso da TI efetivamente contribuam para o alcance das metas de negócio (ITGI, 2007; SIMONSSON; JOHNSON, 2006, p. 2; WEILL; ROSS, 2006, p. 8).

Entre as diversas abordagens estruturadas de governança de TI existentes (*frameworks*), o *Control Objectives for Information and Related Technologies* - COBIT<sup>4</sup> destaca-se pela sua grande aceitação em todo o mundo, o que possibilita uma linguagem comum de amplo entendimento entre os envolvidos com a governança de TI (ITGI, 2007, p. 7; JONSSON; SIMONSSON, 2006, p. 1, 3, 4; SIMONSSON; EKSTEDT, 2006, p. 4; SIMONSSON; JOHNSON, 2006, p. 1).

As duas últimas versões do COBIT foram bastante influenciadas pelas recomendações de gerenciamento de risco do COSO e das normas de segurança da informação ISO/IEC 27000 (COSO, 2004; ITGI, 2007, p. 173, 177), de modo que as questões relativas à conformidade

---

<sup>4</sup> Na seção “3.5.1.1 COBIT 4.1” (p. 73) é apresentada uma visão geral do modelo COBIT. Aqui, enfatizam-se somente os aspectos relacionados com a garantia da conformidade legal dos processos de TI.

legal na governança de TI, antes um tanto dispersas, foram consolidadas no objetivo de controle ME3 (“Assegurar a conformidade com os requisitos externos”), conforme apresentado no Quadro 2.

Nas versões 4.0 e 4.1 do COBIT, o processo ME3 resulta em dois produtos: o catálogo dos requisitos legais e regulatórios relacionados aos serviços de TI e a avaliação do grau de aderência das atividades de TI a tais requisitos (ITGI, 2005a, p. 165; ITGI, 2007, p. 163).

Consolidação do ME3			
COBIT 4.0	COBIT 3ª edição	COBIT 4.1	COBIT 3ª edição
ME3 Assegurar a conformidade regulatória.		ME3 Assegurar a conformidade com os requisitos externos.	
3.1 Identificação das leis e regulamentos que têm impacto potencial em TI	PO8.1, PO8.3, PO8.4, PO8.5, PO8.6	3.1 Identificação dos requisitos de conformidade legal, regulatória e contratual	PO8.1, PO8.3, PO8.4, PO8.5, PO8.6, <b>DS12.4</b>
3.2 Otimização da resposta aos requisitos regulatórios	PO8.2	3.2 Otimização da resposta aos requisitos externos	PO8.2
3.3 Avaliação da conformidade com os requisitos regulatórios	Novo	3.3 Avaliação da conformidade com os requisitos externos	Novo
3.4 Obtenção da certeza de conformidade	Novo	3.4 Obtenção da certeza de conformidade	Novo
3.5 Relatório integrado sobre a conformidade	Novo	3.5 Relatório integrado sobre a conformidade	Novo

Quadro 2. Consolidação do ME3 no COBIT 4.0 e no COBIT 4.1, comparada ao COBIT 3  
 Fonte: adaptado de ITGI (2005a, p. 188) e ITGI (2007, p. 186)

No COBIT, a maturidade da gestão do processo de asseguarção da conformidade com os requisitos externos é considerada (ITGI, 2007, p. 164, tradução nossa):

- **0. Não existente:** quando há pouca consciência dos requisitos externos que afetam a TI, e não há processos de trabalho com foco na conformidade com os requisitos regulatórios, legais e contratuais;
- **1. Inicial/Ad Hoc:** quando há consciência do impacto da conformidade com os requisitos regulatórios, legais e contratuais sobre a organização. Processos informais de manutenção da conformidade são realizados, mas somente quando surge a necessidade em novos projetos ou em resposta a auditorias externas ou revisões internas;

- **2. Repetível, mas intuitivo:** quando há entendimento da necessidade de conformidade com os requisitos externos e essa necessidade é comunicada. Onde a conformidade é um requisito recorrente, procedimentos específicos de conformidade são desenvolvidos e aplicados anualmente. Entretanto, não há uma abordagem padronizada. Há muita confiança no conhecimento e na responsabilidade das pessoas envolvidas e a existência de erros é provável. Há treinamento informal relativo às preocupações com requisitos externos e a conformidade com eles;
- **3. Definido:** quando políticas, planos e procedimentos são desenvolvidos, documentados e comunicados para assegurar a conformidade com as obrigações legais, regulatórias e contratuais, mas alguns deles podem não ser sempre aplicados, ou podem estar desatualizados, ou ainda podem ser de implementação impraticável. Há pouca monitoração e há requisitos de conformidade que não são adequadamente tratados. Há treinamento em requisitos externos (legais e regulatórios) que afetam a organização e nos processos de conformidade definidos. Padrões de contratos e processos de gestão contratual (*legal processes*) existem para minimizar os riscos associados com as obrigações contratuais;
- **4. Gerenciado e mensurável:** quando os problemas e as exposições advindas dos requisitos externos e a necessidade de assegurar a conformidade em todos os níveis são totalmente compreendidas. Treinamento estruturado e formal é regularmente realizado para assegurar que todos os membros da equipe de TI estejam conscientes das suas obrigações de conformidade. As responsabilidades estão claras e os papéis (titularidade dos processos de trabalho) estão compreendidos. O processo de asseguarção de conformidade inclui a revisão do ambiente para identificar os requisitos externos e suas mudanças. Há mecanismo que abrange a monitoração da não conformidade com os requisitos externos, o estímulo interno às boas práticas e à

implementação de ações corretivas. Problemas de não conformidade são analisados para identificação de causas de uma maneira padronizada com o objetivo de identificar soluções sustentáveis. Padrões internos de boas práticas são utilizados para necessidades específicas, como para regulamentos permanentes e para contratos de serviços recorrentes;

- **5. Otimizado:** quando há processos bem organizados, eficientes e compulsórios para assegurar a conformidade com os requisitos externos, baseados em uma função organizacional centralizada que provê direção e coordenação para toda a organização. Existe conhecimento abrangente sobre os requisitos externos aplicáveis, incluindo as suas tendências, a antecipação de suas mudanças e a necessidade de novas soluções para esses requisitos. A organização participa de discussões em fóruns sobre a regulação e o segmento de mercado para entender a influência dos requisitos externos que a afetam. Boas práticas são desenvolvidas para assegurar a conformidade com os requisitos externos, resultando na ocorrência de bem poucos casos de não conformidade. Existe um sistema central de acompanhamento de conformidade em toda a organização que permite documentar o andamento da monitoração da conformidade e medir e melhorar a sua qualidade e a sua efetividade. Um processo de auto-avaliação com respeito aos requisitos externos é implementado e refinado até ao nível de boa prática. O estilo de gestão da organização e a sua cultura, relativas à conformidade, são suficientemente fortes e os processos regulares são desenvolvidos o suficiente para que a demanda de treinamento se restrinja ao pessoal novato e nos aspectos em que houve alguma mudança significativa.

Para alcançar melhor nível de maturidade no processo ME3, o COBIT recomenda a adoção de cinco processos detalhados que devem controlados (ITGI, 2007, p. 162):

- **ME3.1 Identificação dos requisitos de conformidade legal, regulatória e contratual**, que é a contínua identificação de leis, regulamentos e outros requisitos, nacionais e internacionais, que devam ser obedecidos, para serem incorporados às políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI da organização. O resultado desse processo é o catálogo dos requisitos externos aplicáveis.
- **ME3.2 Otimização da resposta aos requisitos externos**, que é a revisão e o ajuste das políticas padrões, procedimentos e metodologias de TI de modo a assegurar que os requisitos legais, regulatórios e contratuais são adequadamente tratados e comunicados;
- **ME3.3 Avaliação da conformidade com os requisitos externos**, que é a verificação de que as políticas, padrões, procedimentos e metodologias de TI estão aderentes aos requisitos legais e regulatórios;
- **ME3.4 Confirmação positiva da conformidade**, que é a obtenção e a declaração da conformidade e aderência a todas as políticas internas derivadas das diretivas internas ou dos requisitos legais, regulatórios ou contratuais, confirmando que todas as ações corretivas para corrigir quaisquer falhas de conformidade foram adequadamente tomadas pelos respectivos responsáveis;
- **ME3.5 Acompanhamento integrado**, que é a integração dos relatórios de TI sobre os requisitos legais, regulatórios e contratuais (aos quais está submetida) aos relatórios de mesma natureza advindos das outras funções de negócio.

#### **2.2.4 Conformidade legal nas contratações de serviços da Administração Pública**

Como visto, a conformidade legal como princípio administrativo tem presença marcante nos modelos de governança do Estado, corporativo e de TI.

Porém, a observação do princípio da legalidade na Administração Pública não deve servir

de obstáculo ao alcance de elevados padrões de eficiência estatal. Para Coelho (2000, p. 260-261), no contexto da *New Public Management*, é necessária a revisão da legislação onde quer que ela seja identificada como óbice à eficiência pública.

Nesse sentido, Furtado (2007, p. 94-99) contesta a interpretação burocratizante que muitas vezes se dá ao princípio da legalidade, que diz que a ação do Estado só pode se dar exatamente como previsto em lei. Para Furtado, essa interpretação é equivocada e atenta contra o inc. II do art. 5º da Constituição Federal, que diz:

Art. 5º [...] II – Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.

Portanto, para Furtado, o gestor público deve obedecer estritamente os mandamentos legais, mas, onde a lei se calar, deve agir discricionariamente de forma a atender aos princípios e demais regras constitucionais.

Assim, o gestor público tem liberdade de atuação – maior ou menor, conforme os limites estabelecidos pela lei – para buscar as melhores formas de alcançar a eficiência administrativa.

No caso das contratações públicas de serviços, a Lei 8.666/1993 estabelece com bastante detalhe os princípios gerais e procedimentos para as licitações e contratos da Administração Pública em todas as esferas e poderes. No entanto, seu excessivo rigor e formalismo têm sido identificados como fator limitante à eficiência da gestão pública (BRASIL, 2002e; COELHO, 2000, p. 259-260; VILLELA, 2006).

Entretanto, segundo Motta (2005, p. 8), a legislação de contratações vem sendo constantemente atualizada para adaptar-se aos novos requisitos. Para o autor, o problema não está na lei, mas no excesso de normas que dificultam o conhecimento e o cumprimento da lei pelos gestores, causando o que o autor chama de “gerência ineficaz da lei”.

O diagnóstico de Motta relaciona-se diretamente com a preocupação endereçada pelo

objetivo de controle ME3 do COBIT na governança de TI. Esse objetivo de controle preconiza que o atendimento da lei na área de TI começa exatamente pela catalogação sistemática dos requisitos legais aplicáveis aos processos de TI, ou seja, pelo seu conhecimento explícito.

### **2.3 Governança de TI e contratação de serviços de TI no setor público**

Entre os processos de TI, cuja conformidade legal deve ser controlada, a contratação de serviços deve ser destacada (ITGI, 2005b, p. 7), pois:

- trata-se de uma opção estratégica da área de TI;
- afeta diretamente a qualidade dos serviços de TI oferecidos aos clientes;
- a área de TI continua a ser responsável pelos resultados dos serviços contratados;
- afeta os custos da área de TI e, portanto, o valor agregado à organização;
- expõe a organização a muitos riscos adicionais (WRIGHT, 2004).

O COBIT tem objetivos de controle focados na contratação de serviços, em especial os objetivos AI5 (“Contratar recursos de TI”) e DS2 (“Gerenciar os serviços de terceiros”)<sup>5</sup>.

#### **2.3.1 Razões estratégicas para contratar serviços de TI**

O mercado de serviços de TI no Brasil e no mundo tem expandido continuamente e é visto hoje como uma importante fonte de receitas de exportação para os países em desenvolvimento por causa do baixo custo da mão-de-obra de desenvolvimento de *software* nesses países (CAETANO, 2007; HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 10-11; PIMENTEL, 2006; REIS, 2006; SAUR, 2004, p. 42; TIGRE, 2005).

A redução de custos é a razão que mais frequentemente motiva as organizações a contratarem serviços de TI. Mas existem várias razões para contratar serviços de TI, tais como

---

<sup>5</sup> Ver a seção “3.5.1.1 COBIT 4.1” (p. 73) para mais detalhes sobre os endereçamentos do COBIT quanto à contratação de serviços de TI.

(BENDOR-SAMUEL, 2000, p. 35; HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 10; ITGI, 2005b, p. 5):

- conter custos, e não somente diminuí-los;
- melhorar o controle dos custos de operação e do uso das receitas;
- melhorar o foco da companhia no negócio principal;
- melhorar a qualidade dos serviços;
- obter capacidades que não tem ou que tem dificuldade em reter;
- ter acesso a capacidades indisponíveis de outras formas;
- liberar recursos internos para outros propósitos;
- reduzir o tempo do ciclo de produção;
- transformar custos fixos em custos variáveis;
- melhorar o fluxo de caixa;
- melhorar a gestão de riscos;
- ganhar flexibilidade e escalabilidade;
- estabilizar situações instáveis;
- inserir de fora um agente de mudanças internas.

No Brasil, a situação parece ser semelhante. Bernstorff e Cunha (1999, p. 11) estudaram 21 empresas de diversos portes e oriundas de vários estados brasileiros. Os principais motivos que levaram essas empresas à contratação de serviços de TI foram:

- rápido acesso a novos recursos humanos especializados;
- deslocamento do foco para a atividade essencial da empresa;
- expectativa de redução de custos com TI;
- expectativa de melhoria da eficiência da TI;
- melhoria do atendimento ao cliente ou da satisfação do usuário;
- melhoria do tripé custo/qualidade/desempenho da TI;
- melhoria do controle sobre prazos e qualidade da TI;

- agilidade ou exigência da renovação constante da TI;
- flexibilidade ou busca por maior autonomia e adaptabilidade.

Em recente estudo realizado com 71 organizações sediadas no Estado de São Paulo, Prado e Takaoka (2006, p. 13) concluíram que as motivações mais frequentes daquele grupo específico de empresas<sup>6</sup> para contratar serviços de TI em infra-estrutura foram: o acesso ao conhecimento e à tecnologia; a redução de custos; e a terceirização de atividades rotineiras. Porém, a principal motivação para contratação de serviços em desenvolvimento de sistemas foi a expectativa de melhoria da qualidade do *software* produzido.

No caso do setor público brasileiro, as mesmas motivações são relevantes, em maior ou menor grau, mas há, também, fatores motivadores bastante específicos, como os seguintes (CARDOSO, 2000, p. 1; CHIAVEGATTO; SILVA JÚNIOR, 2003, p. 2-3; GONÇALVES, 2000, p. 35-37; OLIVEIRA; SANTOS FILHO, 2006, p. 1; XAVIER; RODRIGUES FILHO, 2001, p. 3, 5):

- Rigidez na estrutura de cargos e salários da Administração Pública, que pode desfavorecer a atração dos melhores profissionais;
- Impossibilidade de ajustar o quadro de pessoal conforme a demanda, em razão da estabilidade dos servidores, que impede a redução de quadro, ou em razão da obrigatoriedade de admissão por concurso público, que impede o rápido aumento de quadro;
- A admissão por concurso público nem sempre seleciona profissionais adequados para a área de TI;
- Escassez de recursos humanos, em razão da política de enxugamento de quadros (Decreto 2.271/1997);

---

<sup>6</sup> Para o estudo em questão adotou-se amostragem não-probabilística por conveniência, portanto, não generalizável.

Além disso, há que se considerar que, no setor público, a contratação de serviços de TI não é uma opção livre do gestor público, mas deve ser preferida em detrimento da realização interna desses serviços<sup>7</sup> por força do Decreto-lei 200/1967, art. 10, § 7º e da sua regulamentação constante do Decreto 2.271/1997.

Pelas razões expostas, pode-se considerar que a contratação de serviços de TI tornou-se ferramenta obrigatória de gestão nas organizações públicas ou privadas (GUERRA; ALVES, 2005, p. 1).

### **2.3.2 As contratações públicas no mercado de serviços de TI no Brasil**

O setor público brasileiro é um grande cliente de serviços de TI: em 2004, os investimentos governamentais correspondiam a 23,1% do mercado brasileiro de serviços de TI, estimado em R\$ 7,6 bilhões, superando qualquer outro segmento, inclusive o setor financeiro, segundo dados da E-Consulting (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2004).

Porém, até 2007, o crescimento dos investimentos do setor público foi menor que o de outros setores, chegando a cerca de R\$ 5 bilhões e ficando atrás dos setores de manufatura, finanças e telecomunicações (GONÇALVES, 2007).

Para o ano de 2008, as previsões são de que o mercado brasileiro de TI alcance faturamento no valor de R\$ 46,2 bilhões, sendo R\$ 15,2 bilhões (33%) em serviços de TI (BALIEIRO, 2008a, 2008b). Porém, os gastos com serviços de TI poderão apresentar valores ainda menores que os de 2007, em decorrência de economia para compensar a perda de receitas com a não prorrogação da CPMF, conforme anunciado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão no início do ano (LOBO, 2008).

---

<sup>7</sup> Essa diretriz normativa foi vista no item “2.1.3 A importância das contratações de serviços na Governança do Estado” (p. 26).

### 2.3.3 Riscos na contratação de serviços no setor público

Embora a contratação de serviços tenha papel importante na estratégia organizacional, há muitos riscos que podem frustrar seus resultados e impactar negativamente a governança de TI (BARBOSA et al., 2006, p. 5; HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 18-19).

Wright (2004) analisou 23 riscos associados à contratação de serviços e concluiu que os mais relevantes eram os seguintes:

- riscos de segurança da informação;
- riscos de dependência do fornecedor;
- riscos de disputa legal.

Os seguintes riscos foram relacionados com a contratação de serviços em organizações públicas (CARDOSO, 2000, p. 15; CHIAVEGATTO; SILVA JÚNIOR, 2003, p. 7; OLIVEIRA; SANTOS FILHO, 2006, p. 7):

- dependência de fornecedor;
- descontinuidade tecnológica;
- dificuldade com a definição do escopo dos serviços;
- falta de compreensão do negócio pelos contratados;
- dificuldade em manter a qualidade dos serviços;
- perda do domínio do conhecimento de negócio;
- perda do controle da informação de negócio;
- perda de política interna de incentivo aos servidores;
- disputas entre equipes internas e de terceiros;
- problemas com diferenças de rendimentos;
- risco quanto à segurança das informações de negócio;
- dificuldade em manter os padrões internos;

- risco de desequilíbrio financeiro do contrato;
- perda de controle dos custos do contrato.

Embora nenhum dos autores tenha citado, existem também os riscos relacionados ao descumprimento da legislação de licitações e contratos da Administração Pública, que poderiam ser, por exemplo:

- impugnação de procedimento licitatório ou suspensão da assinatura do contrato, causando o atraso na contratação (Lei 8.666/1993, art. 41, § 1º);
- suspensão ou rompimento de contratos considerados ilegais (Lei 8.443/1992, art. 45);
- perdas orçamentárias (por consequência dos itens anteriores);
- paralisação de projetos importantes calcados em TI (por consequência dos itens anteriores);
- ressarcimento, pelos gestores, de prejuízos quantificados (Lei 8.443/1992, arts. 12 e 19);
- processo criminal, nos casos previstos na Lei 8.666/1993, arts. 89 a 99.

Todos esses riscos afetam o valor da tecnologia da informação para o negócio da organização e, por isso, devem ser adequadamente tratados no modelo de governança de TI adotado.

#### **2.3.4 Riscos de conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público**

Embora pouco citados, os riscos de falta de conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público são bastante relevantes.

A Figura 1 apresenta um levantamento<sup>8</sup> dos acórdãos e decisões do Tribunal de Contas da União (TCU) que são relacionados com contratações de serviços na área de TI, na esfera federal.

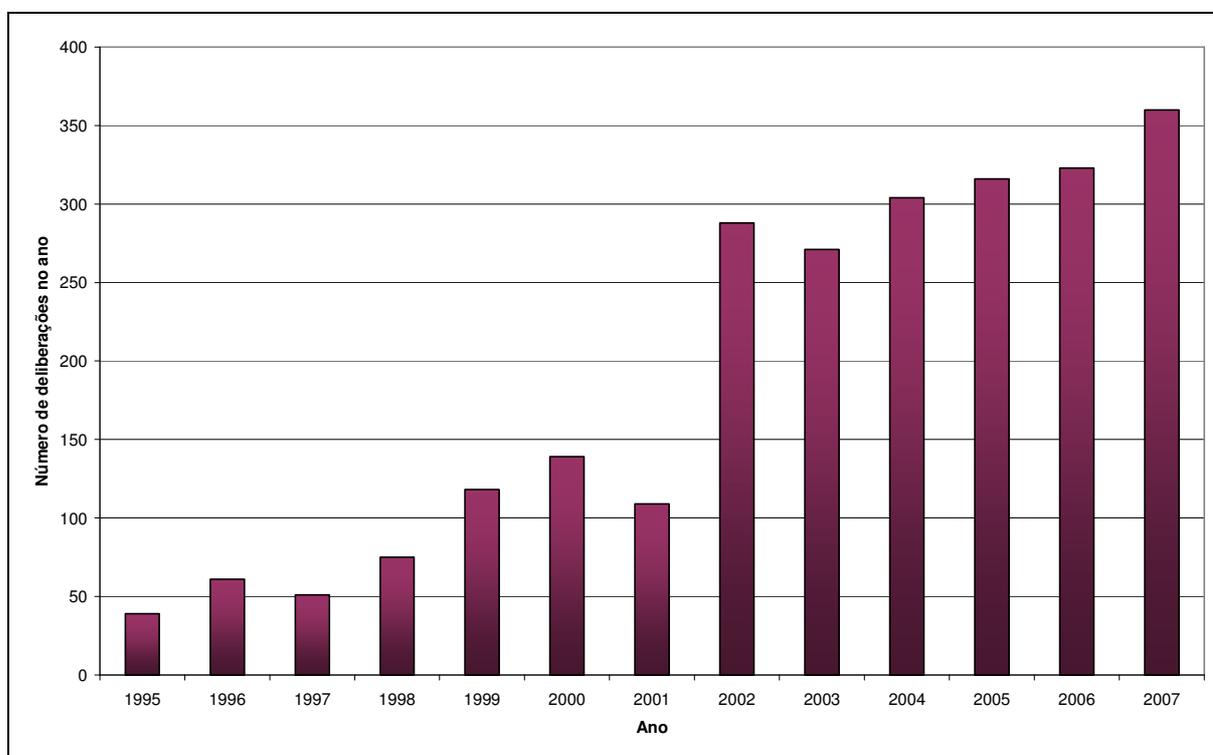


Figura 1. Evolução dos acórdãos e decisões do TCU relacionados a contratações de serviços de TI  
Fonte: Brasil (2008e)

O aumento na frequência de acórdãos e decisões do TCU relacionados no âmbito das contratações de serviços de TI, em especial a partir de 2002, indica maior preocupação do TCU com o tema e sugere a existência de problemas de gestão de contratação de serviços nesse setor. Essa percepção foi destacada no Voto do Relator no Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário (voto do relator, item 38) e o TCU deliberou pela realização de estudos sobre os parâmetros que devem balizar a contratação de serviços de TI (item 9.7).

38. Estando tal relevante problema [contratações irregulares de serviços de TI] generalizado no âmbito da Administração Pública Federal, penso que o Tribunal não

<sup>8</sup> Esse levantamento foi realizado em 28 de março de 2008 no site público do TCU ([www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br), opção Jurisprudência). Primeiramente, definiu-se o universo de documentos que atendiam à seguinte expressão de busca: “informatica ou (tecnologia adj3 informacao) ou (processamento adj3 dados) ou computacao ou eletronica”. A seguir, refinou-se o universo para documentos que atendiam à seguinte expressão de busca: “terceiR\$ ou \$sourcing ou (execucao adj3 indireta) ou (prestacao adj5 servico\$)”. Finalmente, foi levantado o número de documentos para cada ano desde 1995 até 2007, a partir do universo refinado.

pode deixar de se manifestar sobre o assunto de modo a fornecer orientações de conduta aos gestores. A fim de propiciar os elementos para fundamentar essa manifestação, há a necessidade de se realizar estudos mais aprofundados sobre os parâmetros que devem balizar a contratação de tais serviços técnicos de informática, levando em consideração as preocupações que mencionei, bem como os critérios de delimitação e parcelamento do objeto licitado, a forma de execução desses serviços - se contínua ou não - e o regime de contratação dos empregados das empresas prestadoras de serviços (celetistas, cooperados), entre outros aspectos. Para tanto, entendo que esse estudo deva ser deixado a cargo da Segecex, que deverá contar também com o auxílio da Setec na realização do trabalho. (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, Voto do Relator, item 38)

9.7. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo - Segecex que, com auxílio da Secretaria de Tecnologia da Informação - Setec, realize estudo sobre os parâmetros que devem balizar a contratação de serviços técnicos de informática, levando em consideração os fatores mencionados nos itens 33 a 38 do Voto, bem com os critérios de delimitação e parcelamento do objeto licitado, a forma de execução desses serviços, se contínua ou não, e o regime de contratação dos empregados das empresas prestadoras de serviço (celetistas, cooperados, etc.), entre outros aspectos, a fim de propiciar elementos para manifestação do Tribunal sobre o assunto; (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.7)

Em 2006, novas evidências de que alguns problemas que acometiam essas contratações eram recorrentes (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, Voto do Relator, itens 68 e 69) levaram o TCU a recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a edição de norma que regulasse o processo de contratação de serviços de TI na Administração Pública Federal (item 9.4).

68. Pode-se dizer que o modelo de contratação antes adotado pelo MDIC consistia na reunião de todos os serviços de informática do órgão em um único e grande contrato, adjudicado a uma única empresa, com pagamentos realizados por hora-trabalhada. 69. É necessário que se esclareça que essa prática, que equivale à contratação dos serviços de um CPD completo e terceirizado, não se restringia ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em diversos processos examinados pelo Tribunal, verificou-se que foram muitos os casos em que licitações de serviços de informática vinham sendo promovidas pela Administração Pública Federal sem que se procedesse à divisão do objeto em parcelas, como preconizado pelo art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, apesar de tal alternativa se mostrar viável. [...]

9.4. recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, a partir das diretrizes expostas na seção III do voto antecedente e nos Acórdãos deste Tribunal, sobretudo os de número 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005, todos do Plenário, elabore um modelo de licitação e contratação de serviços de informática para a Administração Pública Federal e promova a implementação dele nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação mediante orientação normativa, que deve conter no mínimo:[...] (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, Voto do Relator, itens 68 e 69, e Acórdão, item 9.4)

Problemas semelhantes foram relatados por Barbosa et al. (2006, p. 11-12), na esfera estadual. Os autores analisaram 46 contratos e 40 entrevistas com gestores oriundos de 11 órgãos públicos de um dos estados brasileiros. Os autores concluíram que 82% dos

entrevistados não conheciam as etapas críticas do processo de contratação; que 79% dos entrevistados desconheciam os fatores críticos da execução dos contratos no que tange à qualidade e níveis de serviços; e que praticamente 100% dos entrevistados não aplicavam multas contratuais na ocorrência de não-conformidades, por falta de conhecimento sobre como fazê-lo. Além disso, os autores identificaram as seguintes limitações do processo de contratação:

- Deficiência no planejamento da demanda e na racionalização da aquisição de serviços de TIC. A análise dos dados coletados evidenciou a deficiência na elaboração dos elementos necessários e suficientes para caracterizar o objeto a ser contratado, bem como as justificativas para sua contratação;
- Inexistência de procedimento para análise crítica de editais de licitação e de contratos com o objetivo de buscar homogeneidade e padronização de procedimentos durante a fase de compras de bens e de serviços em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual (APE);
- Inexistência de contratos com cláusulas de acordo de níveis de serviços – SLA, métricas e indicadores para medição de desempenho dos serviços prestados pelos fornecedores;
- Inexistência de mecanismos para verificação efetiva dos níveis dos serviços prestados pelos fornecedores (qualidade e quantidade). Os gestores dos contratos atestam as faturas recebidas dos diversos fornecedores sem a devida verificação da qualidade e quantidade dos serviços recebidos;
- Inexistência de um processo consistente de gestão de contratos que garanta o controle eficiente da execução dos contratos, de forma homogênea, em todos os órgãos analisados;
- Falta de conhecimento e domínio dos gestores dos contratos em relação ao processo de execução contratual, o que os impede de interferirem adequadamente na negociação e/ou na execução do contrato;
- Falta de um procedimento administrativo que oriente os gestores a aplicarem multas na ocorrência de inconformidades na prestação dos serviços. (BARBOSA et al., 2006, p. 11-12)

#### **2.4 Carência de pesquisa sobre conformidade legal na governança de TI**

Para combater os problemas e mitigar os riscos identificados na contratação de serviços de TI no setor público são necessários processos e modelos mais bem estruturados de contratação de serviços (BARBOSA et al., 2006, p. 11).

Vários autores e diversas instituições têm-se lançado à tarefa de construir e aperfeiçoar tais processos e modelos (ALVES, 2002; CARDOSO, 2006; GUERRA; ALVES, 2004; HEFLEY; LOESCHE, 2006; IEEE, 2005; ITGI, 2007; KREMIC; TUKEL, 2006; SOFTEX, 2006; SYNERGIA, 2005).

Entretanto, pouco esforço de pesquisa tem sido direcionado para a consolidação de modelos de planejamento e gestão de contratos de serviços de TI no setor público (BARBOSA et al., 2006, p. 14; SOUZA, 2005, p. 12), e ainda menos esforço na direção de modelos que primem pela aderência à legislação pública brasileira.

Morêto (2000, p. 166) desenvolveu:

uma rotina para ajudar na gestão de contratos, provendo os gestores, de uma ferramenta, cuja utilização permite obter resultados uniformes nas ações gerenciais, desenvolvendo a cultura de qualidade de serviços nas empresas prestadoras de serviços, direcionando as partes contratantes para um relacionamento de parceria, que é a essência da terceirização.

Essa rotina inclui uma estruturação de processo de contratação, orientações gerais e artefatos padronizados para preenchimento durante a gestão contratual. Porém, seu trabalho está fortemente direcionado para o caso da Petrobrás, cujo contexto, tamanho e legislação específicos impedem a extrapolação direta de suas conclusões para as organizações públicas em geral. Além disso, não há preocupação com um levantamento exaustivo da legislação aplicável, mas apenas dos principais diplomas legais. Embora o trabalho do autor não esteja focado nas contratações de serviços de TI, a sua proposta de estrutura de processo de contratação pode ser útil para o desenvolvimento de processo com foco em TI.

Alves (2002) estudou o ciclo de vida do processo de contratação de produtos e serviços de *software* e fez sugestões teóricas sobre dois de seus subprocessos: a gestão de processos de contratação e a seleção de fornecedores. Todavia, a despeito de pertencer a uma instituição de natureza pública (Centro de Pesquisas Renato Archer/Ministério da Ciência e Tecnologia), sua abordagem acerca das contratações desse tipo de serviços no setor público é bastante superficial e não chega a tangenciar as questões de ordem legal.

Guerra e Alves (2004) tratam especificamente da aquisição de produtos e serviços de *software* e apresentam modelos genéricos para os processos de seleção de contratados e de gestão de contratos. No entanto, observa-se grande lacuna na abordagem das questões

relacionadas com o contexto legal, particularmente na área pública (GUERRA; ALVES, 2004, p. 97-98, 122-125).

Silva (2004, p. 6) desenvolveu uma proposta de modelo de compras e contratações em geral e um novo regulamento para essas atividades na FIOCRUZ. Sua análise tomou por base a Lei 4.320/1964, o Decreto-lei 200/1967, a Lei 8.666/1993, o Decreto 2.271/1997, a Instrução Normativa MARE 18/1997, o Decreto 3.555/2000 e a Lei 10.520/2002. Porém, a autora enfatiza os requisitos legais, deixando pouco explorada a abordagem do planejamento e gestão de contratos como processo em termos de fases e etapas. Além disso, não é um trabalho focado na área de TI.

Pinheiro (2006) propôs, com base em modelos existentes, um processo de apoio à gerência de aquisição de produtos e serviços de *software*. Adicionalmente, propôs a implementação desse processo como ferramenta automatizada. Embora o trabalho tenha sido realizado no contexto de uma organização pública (Centro de Análises de Sistemas Navais/Ministério da Marinha), somente cinco parágrafos (p. 65-66) são dedicados a comentar a necessidade de adaptações no processo para atender às demandas legais (em especial, a Lei 8.666/1993).

Cardoso (2006), em pesquisa demandada pela SEPLAG-MG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais) para gerar orientações aos órgãos do Estado de Minas Gerais acerca da contratação de produtos e serviços de *software*, desenvolveu o processo chamado PrATico. Esse processo abrange o apoio à geração dos itens do Edital de licitação e a orientação no controle e monitoração da contratação e na manutenção do produto adquirido. O processo desenvolvido pela autora tomou por base vários modelos existentes para aquisição de *software* e produtos correlatos e de governança de aquisições. Trata-se, aparentemente, da melhor aproximação do atendimento ao marco legal brasileiro relativo à contratação de serviços com uma abordagem estruturada pelo processo.

Porém, somente a Lei 8.666/1993 foi considerada, deixando de lado os aspectos relativos à legislação tributária, orçamentária, previdenciária, trabalhista, administrativa (exceto nos aspectos licitatórios), de direitos autorais e relativos às políticas de governo. A autora também destacou as dificuldades relacionadas com os aspectos trabalhistas (locação de mão-de-obra versus concurso público) e identificou, pelas entrevistas realizadas, carência de competências necessárias para gerir contratos públicos de serviços de TI.

## 2.5 Possíveis fatores que afetam a conformidade legal

O exame da literatura permitiu identificar alguns fatores que possivelmente afetam a conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público:

- **Carência de competência em gestão de contratos.** A gestão de contratos de serviços exige cuidados especiais e novas competências do pessoal de TI, especialmente em relação à legislação vigente; mas, com frequência, essas competências não estão disponíveis nos quadros existentes (BARBOSA et al., 2006, p. 3, 12-13; CARDOSO, 2000, p. 21-22; CARDOSO, 2006, p. 19, 117, 118; VIEIRA et al., 2003, p. 34-35, 50; WEILL; ROSS, 2006, p. 37, 225, 241);
- **Carência de gestores de contratos.** Na área de TI, o efeito do Decreto 2.271/1997 pode ser sido oposto ao pretendido pelo Decreto-lei 200/1967 (maximizar a capacidade de gestão). Como a expressão “serão, de preferência, objeto de execução indireta” foi largamente interpretada como autorização para terceirização completa da área de TI, o decreto, em muitos casos, minou a capacidade de governança dessa área, pois não houve cuidado em manter nos quadros próprios servidores em número suficiente para realizar a gestão dos contratos de serviços de TI (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 68);

- **Carência de processo formal de contratação de serviços de TI.** Diversos estudos têm reportado baixa adoção de processos formais e bem estruturados de contratação de serviços de TI em organizações públicas (BARBOSA et al., 2006, p. 11; CARDOSO, 2006; CARDOSO, 2000, p. 22; CHIAVEGATTO; SILVA JÚNIOR, 2003; SOUSA et al., 2005);
- **Deficiência na comunicação entre as áreas envolvidas nas contratações.** Corrêa (2004b) acredita que a falta de visão sistêmica e integrada do processo de contratação, aliada à dificuldade de interação entre as áreas envolvidas, seja causa de baixa qualidade nas contratações públicas. A autora sugere o desenvolvimento de visão sistêmica do processo e a constituição de equipes multidisciplinares para a fase de planejamento das contratações;
- **Carência de consolidação da legislação.** A Lei Complementar 95/1998 determinou a consolidação da legislação e das normas infralegais na esfera federal. Haddad (2001) estimava que, em 2001, existiam 10.121 leis federais de caráter geral, passíveis de consolidação em cerca de 500 leis. Silva (2002) e Motta (2005, p. 8) afirmam que o excesso de legislação e a sua complexidade são fatores de não compreensão das leis do país e, portanto, de não cumprimento;
- **Desconhecimento da legislação aplicável.** A carência de conhecimento da legislação advém da falta de consolidação, como defendido no item anterior, e da complexidade da jurisprudência dos Tribunais, a quem cabe interpretar a legislação. Para Fernandes (2007, p. 134-135), a falta de compreensão da jurisprudência, causada pela sua dispersão e assistemática, pode levar os gestores a equívocos na interpretação das decisões e ao temor em adotar essas decisões ou recorrer delas, pela gravidade das penas impostas. Para Gomes (2007), o desconhecimento da

legislação pelos gestores públicos é um fato e pode ser tratado por meio da oferta de conhecimento sistematizado da legislação;

- **Impactos da aderência legal.** Para Coelho (2000, p. 258) e para muitos gestores públicos, segundo um estudo promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para avaliar as demandas de mudança na legislação de licitações e contratos (BRASIL, 2002e), o rigor da Lei 8.666/1993 seria excessivo e incompatível com uma gestão eficiente.

## 3 METODOLOGIA

---

### 3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como **Pesquisa Aplicada**, pois está dirigida à solução de problemas de gestão e governança de TI no setor público, no que refere aos requisitos legais para contratação de serviços de TI. Tais problemas foram ressaltados pelo Tribunal de Contas da União, e a realização de estudos nesse tema é do interesse do TCU (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.7) e da Comunidade TIControl (TICONTROLE, 2006a, 2006b).

Considerando que esse tema abrange aspectos subjetivos do direito administrativo e da política pública governamental e carece de maior volume de pesquisa no Brasil, percebeu-se ser conveniente realizar esta pesquisa com **abordagem qualitativa e finalidade descritiva**, de modo a gerar insumos para pesquisas futuras no assunto. Por isso, adotou-se o objetivo de elaborar o quadro referencial normativo (QRN), contendo os requisitos legais e jurisprudenciais aplicáveis ao processo de contratação de serviços de TI, comentados e vinculados às fases e etapas genéricas de um processo de contratação, descrever seu método

de elaboração, e caracterizar as percepções de um grupo de gestores públicos oriundos dos órgãos-membros da Comunidade TIControlé sobre o QRN.

Para levantar as informações necessárias à realização desta pesquisa, foram adotados os seguintes meios de investigação:

- **Pesquisa bibliográfica**, com foco nas pesquisas já realizadas no Brasil sobre o assunto, e na doutrina dominante sob a perspectiva de especialistas do direito administrativo;
- **Investigação documental**, com foco em modelos de referência para o processo de contratação, na normatização (constitucional, legal e infra-legal) e na jurisprudência do Tribunal de Contas da União e do Tribunal Superior do Trabalho;
- **Pesquisa de campo**, com foco no levantamento da percepção de gestores públicos envolvidos no processo de contratação de serviços de TI e lotados em órgãos pertencentes à Comunidade TIControlé, a respeito do Quadro Referencial Normativo elaborado no contexto desta pesquisa.

### 3.2 Método do trabalho de pesquisa

A elaboração do Quadro Referencial Normativo e a avaliação de sua percepção por gestores públicos obedeceram ao seguinte método:

- **Etapa 1:** por meio da análise comparativa dos modelos de referência selecionados, foi elaborado o Modelo Genérico para a contratação de serviços de TI, contemplando fases e etapas equivalentes ou complementares nos modelos analisados, segundo sua relevância, principalmente em termos legais;
- **Etapa 2:** o Modelo Genérico foi usado como paradigma para a identificação das normas relevantes e para o estabelecimento das categorias usadas na classificação dos requisitos legais encontrados nessas normas. Após tal análise e classificação,

foram elaboradas frases ou conjuntos de frases que sintetizam o significados dos requisitos legais identificados (chamados de corolários) e organizadas em seqüência própria, de modo a facilitar o entendimento pelos gestores de TI não habituados ao linguajar jurídico; esse conjunto de informações, gerado por análise de conteúdo categorial temática, foi denominado Quadro Referencial Normativo (QRN);

- **Etapa 3:** a partir de perguntas compiladas durante o 1º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI, promovido pela Comunidade TIControl, foram feitas avaliações de adequação e abrangência com vistas a verificar se problemas comuns nas contratações de TI do setor público poderiam ser teoricamente resolvidos pelas orientações constantes do QRN;
- **Etapa 4:** foi realizada a análise da convergência das fontes de informação utilizadas na elaboração do QRN. Diversos ciclos de refinamento e revisão envolvendo as etapas 1 a 4 foram necessários até chegar ao QRN estável. O embasamento de cada elemento do QRN e a convergência das fontes foram evidenciados no seu Quadro-Resumo;
- **Etapa 5:** o QRN foi apresentado a um grupo de 324 gestores públicos oriundos de diversas áreas envolvidas com as contratações de serviços de TI (área de TI, de licitações, consultoria jurídica, controle interno etc.), durante o 2º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI, promovido pela Comunidade TIControl. Posteriormente, foi encaminhado um questionário eletrônico a cada participante com o propósito de coletar sua opinião sobre a adequação operacional, técnica e jurídica do QRN e a sua utilidade para o gestor público de TI, além da percepção de reações e impactos;
- **Etapa 6:** as respostas obtidas foram analisadas por meio da técnica *Grounded Theory*;

- **Etapa 7:** as percepções ressaltadas por meio da técnica utilizada foram sintetizadas em assertivas sobre o reconhecimento do QRN pelo grupo consultado, sobre as lacunas existentes e ajustes necessários, e comparadas com as suposições iniciais do trabalho e com a literatura.

A Figura 2 ilustra as etapas empreendidas neste trabalho, evidenciando as fontes de dados utilizadas e os produtos gerados ao longo da pesquisa.

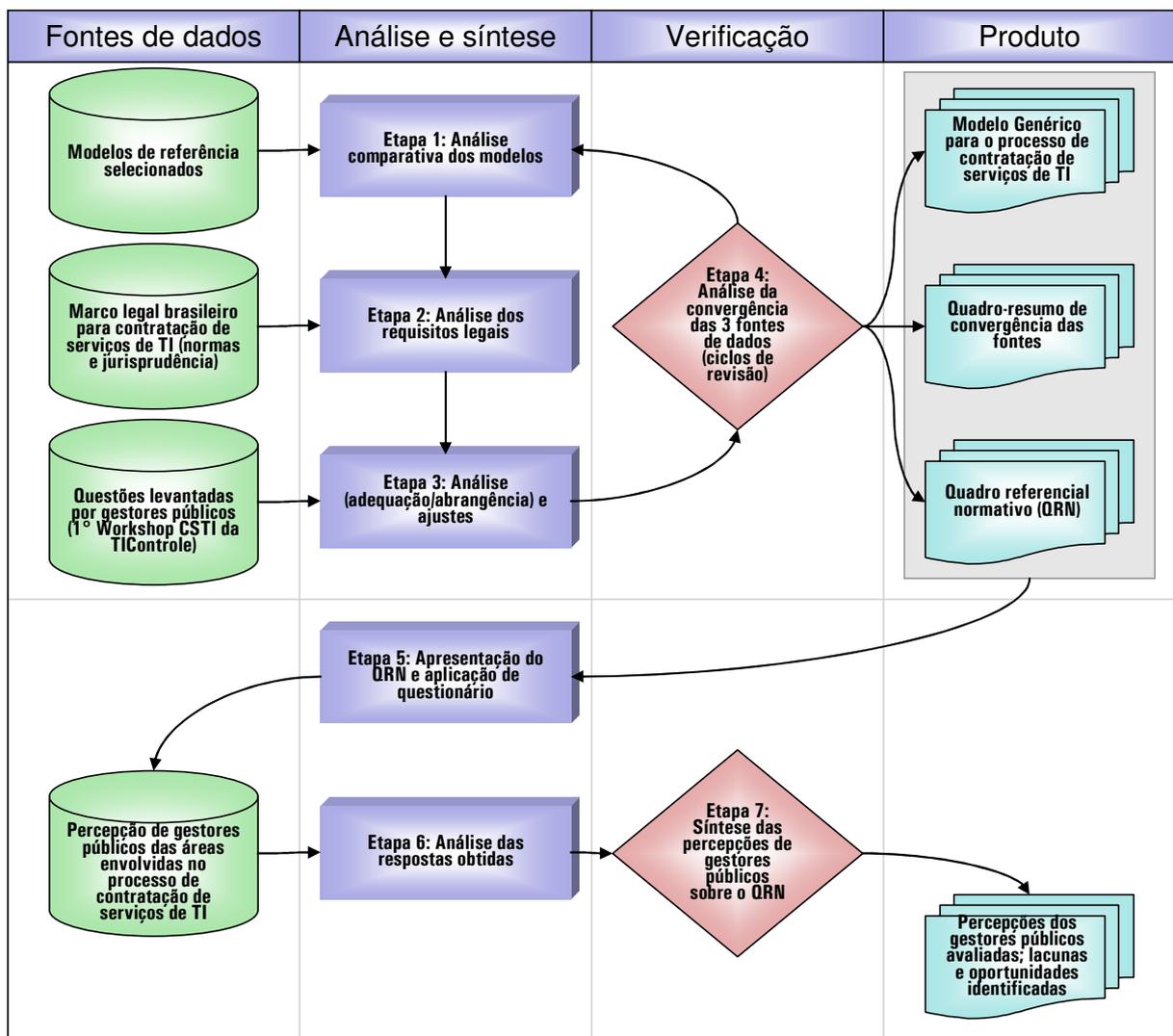


Figura 2. Método empregado neste trabalho de pesquisa  
Fonte: O Autor.

### 3.3 Delimitação do estudo

Neste estudo, somente as contratações de serviços de TI foram examinadas. Portanto, não foram examinadas as contratações de licenciamento de *software*, as aquisições de hardware,

as compras de suprimentos e demais tipos de contratação na área de TI.

Não foi escopo deste trabalho:

- elaborar um *framework* de contratação de serviços de TI para o setor público ou adaptar modelos existentes à realidade desse setor, embora os elementos consolidados neste trabalho possam servir de base para tais empreitadas;
- elaborar um *framework* de auditoria das contratações de serviços de TI para uso por órgãos de controle, embora os elementos consolidados neste trabalho possam servir de base para tal empreitada.

Em razão da necessidade de o referencial normativo ser aplicável à maioria das contratações e à maioria dos órgãos públicos, este trabalho não abordou:

- a legislação ou dispositivos regulatórios muito específicos para determinados segmentos de mercado de serviços de TI (p.ex. normas da ABNT sobre desenvolvimento de *software* ou sobre construção de sala-cofre);
- a legislação específica de determinados órgãos ou entidades (p.ex. Petrobras, Banco do Brasil, Sistema “S”, fundações de direito privado etc.);
- a legislação trabalhista e previdenciária, pela sua complexidade e pelas variações decorrentes da categoria de atividade econômica envolvida (CNAE) e do tipo de relação de trabalho (autônomo, celetista, estatutário, cooperado etc.), atendo-se este trabalho às previsões da Lei 8.666/1993 e do Enunciado nº 331/2000 do Tribunal Superior do Trabalho;
- a legislação tributária (p.ex. IRPJ, ISS etc.), por sua complexidade e porque é influenciada pelo tipo de serviço, pela categoria dos fornecedores, e pelas legislações próprias de estados e municípios.

Portanto, somente a legislação geral aplicável à maioria dos órgãos públicos e aos

serviços de TI em geral foi contemplada neste trabalho.

Também não foram incluídas no QRN, por exigüidade do prazo de pesquisa, as normas mais recentes, posteriores a junho 2007, especialmente a Instrução Normativa SLTI nº 4/2008, que decorreu dos acórdãos 786/2006-TCU-Plenário, 1.480/2007-TCU-Plenário e 1.999/2007-TCU-Plenário, e foi publicada em maio de 2008, quando o QRN já estava consolidado.

### **3.4 Fundamentação da metodologia empregada**

Esta seção apresenta a fundamentação das técnicas de pesquisa empregadas, as razões de escolha de cada uma e como cada uma contribuiu para atender ao objetivo da pesquisa.

#### **3.4.1 O uso de comparativos de modelos de referência**

A Etapa 1 da metodologia empregada neste trabalho constitui-se da extração do Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI a partir de modelos de referência selecionados. As razões para iniciar a elaboração do Quadro Referencial Normativo com a definição do Modelo Genérico de processo foram:

- A partir da melhor compreensão do processo de TI em questão, foi possível identificar as áreas normativas e os documentos dessas áreas que deveriam ser usados no trabalho;
- É uma forma mais compreensível de apresentar aos gestores de TI os requisitos legais identificados, pois apresenta os aspectos menos conhecidos (os requisitos legais) a partir dos aspectos mais conhecidos (fases e etapas de um processo de contratação).

Além disso, outros autores têm proposto a implementação de processos a partir da análise comparativa de modelos de referência (ALVES, 2002; CARDOSO, 2006; GUERRA;

ALVES, 2004; PINHEIRO, 2006; SOUSA et al., 2005). Porém, neste trabalho, o propósito da elaboração do Modelo Genérico não foi o de definir um modelo padronizado a ser implementado nas organizações públicas, mas somente de utilizá-lo como guia no processo de compilação, análise e vinculação dos requisitos legais. Por essa razão, o Modelo Genérico de processo não deve ser entendido como mandamento legal ou como recomendação desta pesquisa. Em trabalhos futuros, a análise comparativa de processos de contratação efetivamente realizados em organizações públicas poderá resultar em recomendação técnica a partir das melhores práticas identificadas.

As razões de escolha dos modelos de referência utilizados neste trabalho estão apresentadas no item “3.5.1 Análise comparativa dos modelos de referência” (p. 71) e a análise comparativa entre os modelos escolhidos está disponível no Apêndice A (p. 241).

### **3.4.2 O uso do método de análise de conteúdo categorial temática**

A análise de conteúdo abrange técnicas de análise sistemática de fontes não estruturadas ou semi-estruturadas que visam à identificação de significados, ostensivos ou subliminares, relacionados ao tema de pesquisa. A análise de conteúdo pode ter ênfase quantitativa, por meio de análise de frequência de expressões ou idéias, ou ênfase qualitativa, focada mais na revelação das idéias e das relações entre as idéias expressas no conjunto das fontes utilizadas, ou ainda balancear as duas abordagens (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 97-99; TRIVIÑOS, 2006, p. 158; VERGARA, 2008, p. 15-19).

A análise de conteúdo constitui-se em três fases (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 105-115; TRIVIÑOS, 2006, p. 161-162):

- **Pré-análise:** é a fase de organização da coleta de dados, segundo os propósitos da pesquisa e sua fundamentação teórica, e de primeira aproximação dos dados coletados para conhecê-los abrangentemente;

- **Descrição analítica:** é a fase em que o pesquisador usa o referencial teórico para categorizar os dados disponíveis em agrupamentos distintos<sup>9</sup>;
- **Interpretação referencial:** é a fase em que o pesquisador estabelece as relações entre as categorias encontradas e o problema de pesquisa que motivou o trabalho.

Um aspecto freqüente na análise de conteúdo é a necessidade de se estabelecer forte referencial teórico de antemão, para que se possam definir as categorias de classificação antes de se proceder à análise dos dados coletados (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 110; GIL, 2006, p. 169; TRIVIÑOS, 2006, p. 161). Portanto, em geral, trata-se de método aplicado para verificação de hipóteses ou para caracterização da amostra ou da população, a partir de dados não-estruturados, com base em referencial teórico pré-estabelecido (GIL, 2006, p. 169).

Porém, como variante do método, as categorias podem ser definidas ou redefinidas em tempo de análise dos dados obtidos; ainda assim, somente segundo domínios de variação previamente estabelecidos<sup>10</sup> (VERGARA, 2008, p. 17).

Neste trabalho, adotou-se o Modelo Genérico de processo de contratação de serviços de TI como referencial teórico para a identificação e categorização dos requisitos legais. Esse modelo foi elaborado pelo autor a partir dos modelos de referência selecionados na primeira etapa da pesquisa. A escolha do Modelo Genérico criado durante a pesquisa, e não de algum paradigma pré-existente, deveu-se a não ter sido identificado na literatura<sup>11</sup> qualquer modelo abrangente para o processo de contratação de serviços de TI para o setor público.

---

<sup>9</sup> Para Gil (2006, p. 168-170), esses agrupamentos devem ser mutuamente exclusivos. Dellagnelo e Silva (2005, p. 112) sugerem os seguintes critérios para formulação de categorias: exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade.

<sup>10</sup> Dellagnelo e Silva (2005, p. 111) informam que muitos pesquisadores acreditam que o estabelecimento prévio de categorias com base em referencial teórico pode acabar excluindo categorias importantes e incluindo categorias desnecessárias. Assim, vem aumentando o número daqueles que defendem a conveniência de se estabelecer as categorias a partir dos dados e não em referenciais teóricos prévios. Essa última abordagem corresponde à metodologia proposta pela Grounded Theory, mas, como Vergara (2008, p. 15-24, 101-110) distingue a técnica de Análise de Conteúdo da técnica Grounded Theory, essa distinção é mantida neste trabalho.

<sup>11</sup> A melhor aproximação de um processo-padrão de contratação de serviços de TI para o setor público foi o trabalho de Cardoso (2006, p. 19-20), porém com foco somente em desenvolvimento de software, para o qual a autora informou não ter localizado um referencial adequado e aderente à Lei 8.666/1993.

A estrutura desse modelo foi elaborada de maneira suficientemente genérica para ser reconhecida pela maioria dos gestores públicos e manter-se adaptável à maioria das organizações públicas<sup>12</sup>, mas também suficientemente detalhada para não gerar dúvidas sobre a fase ou etapa do processo de contratação (a unidade categorial adotada neste trabalho) à qual cada requisito legal deveria ser vinculado, atendendo à metodologia da análise de conteúdo.

Entretanto, deve ser ressaltado que, ao longo do processo de análise categorial dos requisitos legais, houve necessidade de rever as categorias pré-estabelecidas (as fases e etapas do Modelo Genérico), visto que algumas peculiaridades do setor público não são adequadamente tratadas nos modelos de referência selecionados. O exemplo mais contundente dessa revisão está relacionado com a regra geral de licitar. Na iniciativa privada não existe a obrigatoriedade de licitar. Por essa razão, os modelos de referência (exceto o PrATico) estruturam a fase de “Seleção do fornecedor” como etapa de negociação. Porém, no setor público não se pode negociar a contratação, mas todos os requisitos da contratação e as condições contratuais devem ser estabelecidos previamente, mediante edital público. Por isso, em regra, nenhuma condição de prestação do serviço pode ser alterada mediante negociação, salvo nos casos específicos previstos no art. 65 da Lei 8.666/1993. Por essa razão, o significado e a ordem da fase de “Seleção do fornecedor” são diferentes daqueles observados nos modelos de referência voltados à iniciativa privada.

#### 3.4.2.1 O processo de análise das fontes e de síntese de corolários

A técnica de análise de conteúdo foi empregada para extrair, da extensa documentação normativa, os requisitos legais mais relevantes para a contratação de serviços de TI no setor público.

O levantamento documental de informações incluiu as seguintes etapas:

---

<sup>12</sup> Essa foi uma das diretrizes estabelecidas por Cardoso (2006, p. 48-49) na construção do modelo PrATico.

- A partir do Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI, identificar as áreas normativas com possível impacto e selecionar os documentos relevantes em cada uma dessas áreas;
- Catalogar esses documentos em base de dados;
- Extrair idéias-chave desses documentos por meio de recortes ou excertos;
- Agrupar essas idéias-chave segundo categorias relacionadas com as fases e etapas do Modelo Genérico de contratação de serviços de TI;
- Organizar essas categorias em níveis e subníveis;
- Sintetizar corolários (declarações completas) e vincular cada um aos excertos e idéias-chave que os justificam;
- Organizar os corolários em seções temáticas de modo a dar ao texto a cadência e a fluência necessárias à boa inteligibilidade do texto final.

Esse levantamento foi realizado com apoio de ferramenta automatizada desenvolvida pelo autor em razão da necessidade de integrar as seguintes macrofunções:

- Catalogação de fontes;
- Extração de excertos e análise de idéias-chave contidas nas fontes;
- Análise de conteúdo categorial temática;
- Publicação dos resultados como documento navegável (em formato Word™) ou como hipertextos publicáveis na internet, incluindo o Índice Remissivo.

A adoção de software comercial para essa análise, como o Atlas/TI, não teria permitido a publicação automatizada<sup>13</sup> do quadro referencial normativos, além de impor o custo de aquisição da ferramenta a qualquer usuário mantenedor da base de informações.

A Figura 3 apresenta o modelo simplificado de dados que suporta a estrutura do estudo.

---

<sup>13</sup> A publicação automatizada de versões intermediárias do QRN foi um recurso importante para permitir a crítica de várias pessoas ao longo do processo de sua elaboração.

A implementação da estrutura de dados permite que os corolários e a estrutura do Modelo Genérico evoluam paralelamente, à medida que novas fontes de informação e excertos com os requisitos legais sejam acrescentados.

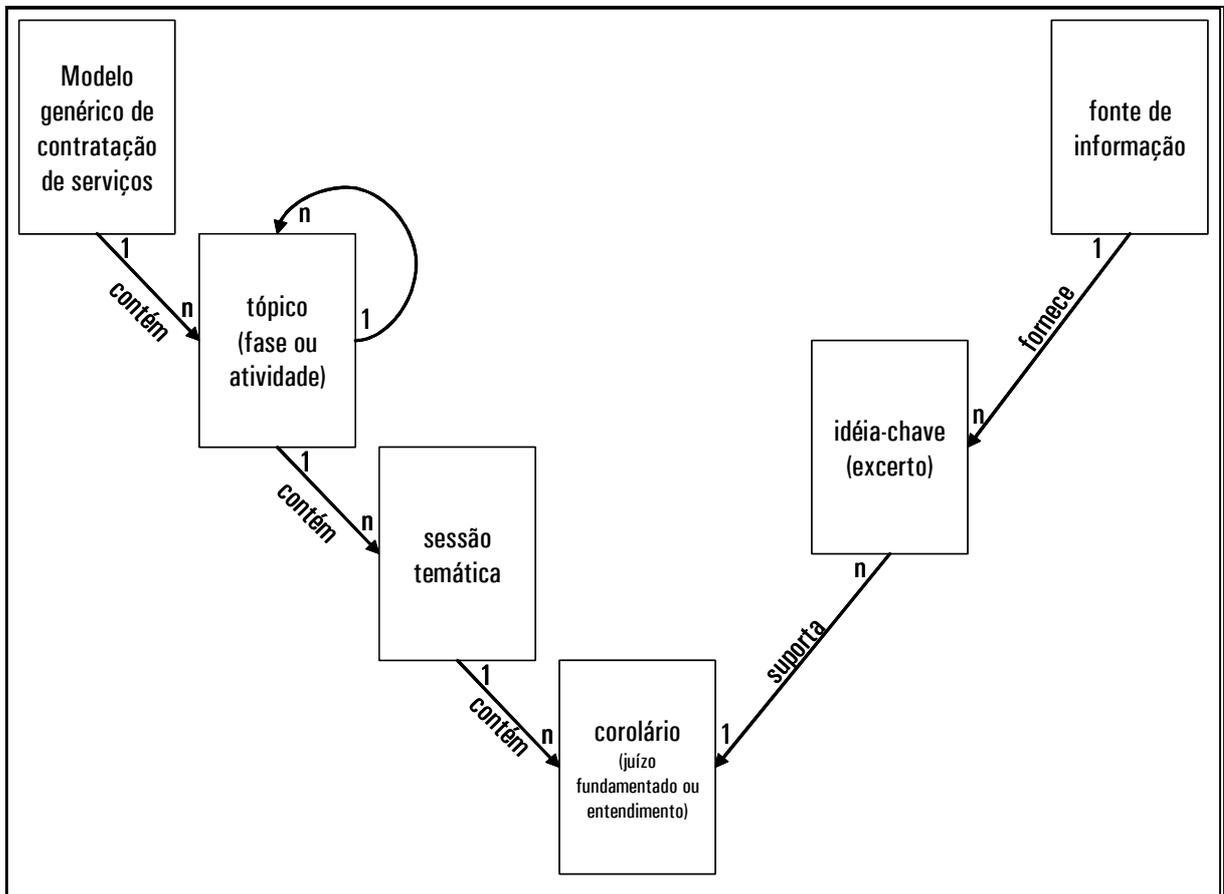


Figura 3. Modelo simplificado de dados que suporta o estudo  
Fonte: O Autor

O aplicativo que implementa o modelo de dados exposto na Figura 3 foi construído em MS-Access 2003 e adota o padrão ABNT, com adaptações, para citação e referência de fontes (ABNT, 2002a, 2002b). Na Figura 4 pode-se observar a interface de inclusão de novas fontes de informação e análise e classificação de seus excertos.

Após a catalogação de quantidade suficiente de idéias-chave contidas nos excertos e a sua classificação por fase ou etapa do processo de contratação (unidade categorial), a interface apresentada na Figura 5 foi utilizada para organizar os corolários (fundamentados nos excertos) e as seções que agrupam os corolários.



### 3.4.3 O uso do método *Grounded Theory*

A *Grounded Theory* (GT) abrange técnicas de análise de informações contidas em fontes não estruturadas, mas adota a base empírica para a identificação das categorias relevantes identificáveis na amostra. Na GT são os dados da amostra, e não a teoria pré-estabelecida, que guiam a identificação ou construção gradativa das categorias em que os dados serão classificados, admitindo-se apenas o norteamento do processo pela temática da pesquisa estabelecida de antemão. Assim, as categorias que emergem dos dados analisados e as relações entre elas consistem em representações simbólicas inteiramente novas, por vincularem-se exclusivamente à amostra que as gerou. Portanto, embora tais representações não possam ser extrapoladas para o caso geral, constituem-se em excelente forma de aprender sobre fenômenos ainda não estudados ou pouco estudados pela teoria geral ou mesmo de encontrar os indícios que possam levar à contestação de alguma teoria geral em vigor (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 2-3; VERGARA, 2008, p. 101).

Para Charmaz (2003, p. 84), reside exatamente aí a vantagem da GT, pois as abordagens tradicionais, baseadas em lógica-dedutiva com pressupostos positivistas, raramente resultam em novas teorias para tratar de problemas humanos complexos.

A força metodológica da GT vincula-se à demonstração objetiva da conexão lógica entre os dados e as categorias geradas, embora a percepção subjetiva do pesquisador, chamada de sensibilidade teórica, seja o meio pelo qual são construídas as categorias. Por isso, todo esforço deve ser envidado (e demonstrado) no sentido de evitar que o pesquisador envie a análise e produza representações descoladas da amostra que pretendeu analisar. Ainda assim, os teóricos da GT admitem que, a partir da mesma amostra, dois pesquisadores diferentes provavelmente produzirão resultados diferentes, mesmo se orientados pela mesma questão de pesquisa. Por essa razão, a importância da GT não está ligada à resistência das teorias que produz à refutação, mas à sua maior capacidade de geração de representações novas de

fenômenos complexos, com fundamento na demonstração da consistência do raciocínio empregado pelo pesquisador para chegar às suas conclusões (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 2-4).

A metodologia da GT operacionaliza-se em três fases que se interpenetram e influenciam mutuamente (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 5):

- **Codificação aberta:** é a fase em que os dados são examinados pela primeira vez; cada dado complexo é quebrado em porções elementares (memos) que contenham significado relevante para o tema pesquisado. Os memos semelhantes são reunidos entre si, formando-se agrupamentos com maior densidade teórica;
- **Codificação axial:** é a fase em que os agrupamentos são analisados internamente na busca da confirmação da identificação de categorias relevantes; cada proposição de nova categoria obriga à verificação da compatibilidade do seu significado com o conteúdo dos dados originais e com as demais categorias, visando à manutenção da coerência interna;
- **Codificação seletiva:** é a fase em que são examinadas as relações entre as categorias identificadas de modo a compor-se representação abrangente e coerente dos dados originais. Novamente, a cada ciclo de refinamento deve ser verificado se os dados originais suportam adequadamente a nova representação em formação.

A análise dos dados pressupõe dois tipos de comparação entre os dados originais e o arcabouço em construção: (a) a comparação teórica, que busca identificar novas categorias a partir dos dados; e (b) a comparação incidente-incidente, que busca certificar a adequação de um dado a certa categoria já criada, pela comparação de suas propriedades. O processo de refinamentos sucessivos das categorias identificadas e de construção da representação que emerge dos dados deve avançar ciclicamente até que nenhuma alteração relevante decorra do exame de novos dados ou do reexame dos dados já utilizados. Esse ponto é chamado de

saturação teórica (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 4-5).

A Figura 6 representa o processo de análise de dados da GT, segundo Bandeira-de-Mello e Cunha (2003, p. 5). Porém, esses autores ressaltam que há muitas variações na aplicação da metodologia e que até mesmo os seus criadores divergiram sobre a forma de implementá-la (p. 2). Por exemplo, para Bandeira-de-Mello e Cunha (2003, p. 15), a conferência das conclusões intermediárias com os entrevistados deve ser feita a cada rodada de coleta de dados e análise, enquanto Vergara (2008, p. 103) sugere que somente o resultado final é que deve ser verificado junto aos entrevistados.

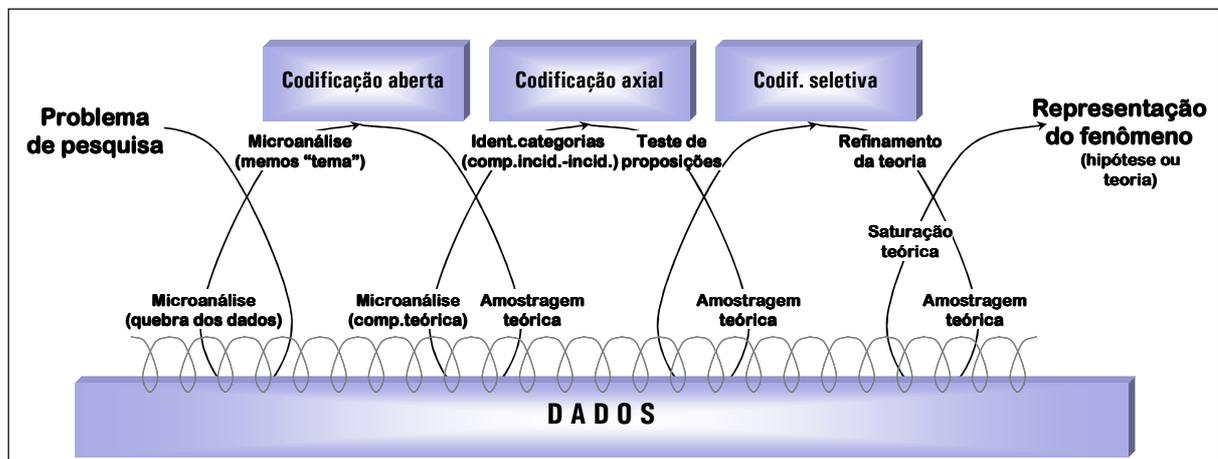


Figura 6. Processo de formulação de representações a partir dos dados, *Grounded Theory*  
Fonte: adaptado de Bandeira-de-Mello e Cunha (2003, p. 5)

Na pesquisa em TI, o uso de métodos qualitativos é freqüente e a adoção da GT vem aumentando, pois permite compreender melhor os fenômenos relacionados ao uso da TI a partir do complexo contexto social e institucional em que se desenvolvem, já que são fenômenos vinculados a processos institucionais e fortemente influenciados pelo contexto e pela ação dos principais atores envolvidos (PALVIA et al., 2003, p. 293; RIBEIRO, 2003, p. 46, 48).

Neste trabalho, a escolha da metodologia *Grounded Theory* para análise das percepções dos gestores públicos sobre o QRN deveu-se às seguintes razões:

- Carência de estudos prévios em conformidade legal das contratações de serviços de TI no setor público que permitissem a formulação de esboço teórico apropriado para análise da população em questão;
- Possibilidade de aprender mais sobre como os gestores públicos poderão reagir a partir da conscientização dos requisitos legais explicitados no QRN, e sobre quais obstáculos e benefícios poderão ser percebidos, inclusive em termos dos impactos sobre a governança de TI;
- Possibilidade de identificar lacunas e oportunidades de ajuste no QRN;
- Possibilidade de identificar oportunidade de pesquisas futuras;
- Possibilidade de identificar os elementos de esboço teórico sobre o impacto do QRN que permitirão realizar avaliações quantitativas no futuro, inclusive para fins de validação.

As quatro suposições iniciais (ver p. 22) foram usadas como norteador para a aplicação de GT e dirigir as respostas para o foco da pesquisa.

#### 3.4.3.1 Os critérios de amostragem adotados

Na *Grounded Theory*, o processo de amostragem não está preocupado com a possibilidade de extrapolação das conclusões, como ocorre nos estudos quantitativos com o uso de amostragem probabilística, pois é de antemão assumido que a teoria substantiva gerada vincula-se estritamente à massa de dados obtida. Por isso, a GT preocupa-se mais em assegurar que a amostra represente adequadamente o fenômeno que se quer estudar (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 5).

Nesta pesquisa, adotaram-se critérios de julgamento e conveniência (OLIVEIRA, 2001) na amostragem de dados de percepção do QRN por gestores públicos oriundos dos órgãos-membros da Comunidade TIControlé participantes do 2º *Workshop* de Contratação de

Serviços de TI, pelas seguintes razões:

- Julgamento:
  - Os órgãos-membros da Comunidade TIControlé são responsáveis pela maioria das ações de controle sobre a Administração Pública Federal. Portanto, suas áreas de TI têm redobrada preocupação com a conformidade legal de suas contratações, pois devem dar exemplo de consistência a fim de não enfraquecer politicamente a atuação das suas áreas finalísticas;
  - Supunha-se, por experiência, que os órgãos-membros da Comunidade TIControlé têm pessoal mais qualificado que vários outros órgãos<sup>14</sup>, que seus processos de contratação são mais bem estruturados<sup>15</sup>, e que o ambiente de confiança é maior entre pessoas da Comunidade, o que poderia aumentar as chances de obter respostas ao questionário mais elaboradas e informativas;
- Conveniência:
  - Havia patrocínio efetivo da Comunidade TIControlé para a realização de estudos sobre o processo de contratação de serviços de TI sob o ponto de vista legal, (TICONTROLE, 2006a, 2006b);
  - Portanto, haveria maior facilidade em obter a participação de grande número de pessoas no *workshop* sobre o QRN e, posteriormente, em obter respostas ao questionário;
  - Haveria também maior facilidade em obter o comparecimento de pessoas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI, mas atuantes em outras áreas que não a de TI, como consultoria jurídica, área de licitações etc.

---

<sup>14</sup> Entre outras razões, isso ocorre pela maior atratividade dos vencimentos médios nesses órgãos, o que implica em concursos públicos mais concorridos e, portanto, na seleção de candidatos mais bem preparados.

<sup>15</sup> Depreende-se do fato de que os editais de licitação publicados pelos órgãos-membros da Comunidade TIControlé são freqüentemente utilizados como modelos nas contratações de outros órgãos.

Segundo Gil (2006, p. 104) e Oliveira (2001), embora esses critérios sejam menos rigorosos entre os vários tipos de amostragem, eles podem ser usados em estudos exploratórios ou qualitativos que não requeiram elevado nível de precisão ou a extrapolação de dados.

A natureza da GT implica em procedimentos mais flexíveis de seleção da amostra, pois cabe ao pesquisador escolher, ao longo da pesquisa, que novas entrevistas ou fontes de dados podem ser necessárias para completar a caracterização da teoria substantiva. Por isso, é aconselhável que o pesquisador adote múltiplas fontes de dados para aumentar a confiabilidade da teoria substantiva (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 4; VERGARA, 2008, p. 103). Para Charmaz (2003, p. 83), o pesquisador que adota a GT deve preocupar-se em garantir a amostragem suficiente para caracterização das categorias conceituais derivadas dos dados, e não com a representatividade da amostra.

Nesta pesquisa, optou-se por realizar a amostragem por meio de coleta massiva de dados a partir de questionários com perguntas abertas ou semi-abertas, e não de entrevistas. Isto se deveu às seguintes razões:

- Haveria dificuldade em realizar grande número de entrevistas;
- Era necessário que a coleta de dados se efetivasse pouco tempo depois da apresentação do QRN ao público, de modo que seus conceitos ainda estivessem na memória do respondente. Isto forçou o prazo de coleta de dados para cerca de duas semanas após a apresentação, tempo curto demais para realizar entrevistas;
- A adoção da solução de coleta de dados por questionários eletrônicos permitiria a obtenção de maior número de respostas, com duas vantagens:
  - Permitiria a expressão das categorias e da teoria identificadas em termos numéricos (embora sem significado estatístico), servindo de preparativo para futuras pesquisas quantitativas sobre o tema;

- Aumentaria a chance de detecção de algumas percepções raras, mas que podem ser importantes na identificação de erros, lacunas, necessidades de ajustes do QRN ou oportunidades de pesquisa no tema.

Em consequência dessa opção, não foi possível conferir os resultados com os respondentes para verificação da coerência das conclusões. Entretanto, isso poderá ser feito em trabalho futuro, adotando técnicas quantitativas para verificar o quanto as conclusões são aderentes à realidade dos respondentes ou mesmo se elas são aplicáveis no contexto de outros grupos que não o amostrado.

#### **3.4.4 O uso de *workshops* neste trabalho de pesquisa**

Deve ser ressaltado que *workshops* também foram empregados na construção do eSCM-CL, com cinco encontros realizados entre abril de 2003 e dezembro de 2005 (HEFLEY; LOSCHE, 2006, p. iv, 96-100) e na construção do COBIT (ITGI, 2007, p. 187-188).

O estudo sobre os requisitos legais das contratações de serviços de TI no setor público com a realização de *workshops* foi formalmente patrocinado pela Comunidade TIControl, por meio da designação de Grupo de Trabalho (TICONTROLE, 2006a, 2006b) liderado pelo TCU, Senado Federal e Controladoria-Geral da União.

A Comunidade TIControl foi criada em 2005 e formalizada em 2008, com objetivo de promover “a cooperação técnica e o intercâmbio e integração de dados, de informações e de soluções de tecnologia da informação entre órgãos partícipes que atuam direta ou indiretamente no controle da gestão pública” (BRASIL, 2008a), contando atualmente com os seguintes órgãos:

- Advocacia-Geral da União;
- Banco Central do Brasil;
- Câmara dos Deputados;

- Conselho da Justiça Federal;
- Conselho Nacional do Ministério Público;
- Conselho Superior da Justiça do Trabalho;
- Conselho Nacional da Justiça;
- Controladoria-Geral da União;
- Ministério da Justiça;
- Ministério Público Federal;
- Senado Federal;
- Superior Tribunal de Justiça;
- Superior Tribunal Militar;
- Supremo Tribunal Federal;
- Tribunal de Contas da União;
- Tribunal Superior do Trabalho;
- Tribunal Superior Eleitoral.

A constituição do Grupo de Trabalho sobre Contratação de Serviços de TI vincula-se às seguintes ações de cooperação previstas:

#### CLÁUSULA TERCEIRA – DAS FORMAS DE COOPERAÇÃO

A cooperação pretendida pelas partes dar-se-á, preferencialmente, por meio das seguintes ações:

I – compartilhamento de conhecimentos, informações, bases de dados e soluções de tecnologia da informação voltados para o exercício do controle e para a **melhoria dos resultados institucionais e da administração pública**;

[...] III – compartilhamento de conhecimentos, soluções e informações relativos à tecnologia da informação e comunicação, tais como **melhores práticas**, políticas e normativos internos, descrição de processos de trabalho, especificações técnicas e modelos de tecnologia, documentos e artefatos;

IV – realização de trabalhos conjuntos para a **solução de problemas comuns** aos órgãos partícipes, em especial a respeito de governança e **contratações de tecnologia da informação e comunicação**;

V – desenvolvimento de ações de **treinamento**. (BRASIL, 2008a, grifo nosso)

Foram realizados três *workshops*:

- O 1º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI (13-14/07/2006), aberto à participação de gestores públicos e fornecedores do mercado de TI, mas com prioridade para gestores oriundos dos órgãos-membros da Comunidade TIControlê;
- O *Workshop* interno de Contratação de Serviços de TI (6-9, 28 e 31/08/2007), reservado para os gerentes máximos de TI nos órgãos-membros da Comunidade TIControlê e seus assessores;
- O 2º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI (06/11/2007), dirigido exclusivamente à participação de gestores públicos oriundos dos órgãos-membros da Comunidade TIControlê e que atuassem nas áreas envolvidas com a contratação de serviços de TI (área de TI, área jurídica, área administrativa, controle interno etc.).

### **3.5 Detalhamento do processo de elaboração do QRN**

A seguir são apresentados detalhes do processo de elaboração do Quadro Referencial Normativo (QRN), como forma de subsidiar a avaliação da consistência do trabalho e também na expectativa de que o método aplicado possa vir a ser reutilizado e aperfeiçoado em outros trabalhos semelhantes, com vistas ao atendimento do objetivo de controle ME 3.1 do COBIT 4.1.

#### **3.5.1 Análise comparativa dos modelos de referência**

Conforme se depreende do objetivo de controle COBIT ME3 (“Assegurar a conformidade dos processos de TI aos requisitos externos”) (ITGI, 2007, p. 162), antes de iniciar o levantamento de requisitos externos, é preciso compreender o processo de TI em análise. Por isso, inicialmente, foi feito levantamento de literatura sobre modelos de contratação de serviços de TI ou sobre práticas relacionadas.

Entre os diversos modelos<sup>16</sup> existentes direta ou indiretamente relacionados com a contratação de serviços de TI, os seguintes foram selecionados para compor a base teórica deste trabalho, pelas razões expostas:

- **COBIT 4.1** (ITGI, 2007), pela sua abrangência no enfoque da governança de TI, pelo seu amadurecimento e por ser reconhecido mundialmente, inclusive no TCU;
- **eSCM** (HEFLEY; LOESCHE, 2006), pelo enfoque específico em governança das contratações de serviços de TI e por contar com a COPPE/UFRJ em seu desenvolvimento e divulgação no Brasil;
- **PMBok** (PMI, 2004), pelo enfoque em governança de projetos que envolvem contratações e por ser o padrão de fato em gerência de projetos no Brasil;
- **MPS.BR - Guia de Aquisição** (SOFTEX, 2006), pelo seu desenvolvimento focado nas aquisições de software e serviços correlatos para o mercado brasileiro;
- **PrATico** (SYNERGIA, 2006), pelo seu desenvolvimento focado nas aquisições de software e serviços correlatos para o governo brasileiro (Estado de Minas Gerais);
- **Gespública** (BRASIL, 2007h), por ser normativamente a referência brasileira em qualidade da gestão pública (Decreto 5.378/2005).

O processo de extração do Modelo Genérico de processo de contratação de serviços a partir dos modelos de referência escolhidos seguiu o seguinte método:

- Analisar cada modelo de referência;
- Analisar as semelhanças de ciclo de vida de contratações nos modelos eSCM, PMBoK, MPS.BR-GA e PrATico e elaborar um ciclo de vida genérico e em alto nível a partir das maiores semelhanças entre esses modelos de referência;

---

<sup>16</sup> A palavra modelo aqui é usada em um sentido amplo, abrangendo *frameworks*, modelos de gestão, modelos de capacidade, modelos de maturidade, modelos de processo, processos, modelos de ciclo de vida, guias de referência, normas ISO, etc.

- Complementar o modelo gerado com as demandas oriundas do COBIT e do Gespública, que não são modelos especificamente desenvolvidos para contratações, mas que adicionam características interessantes do ponto de vista da governança;
- Detalhar as etapas até incluir os aspectos relevantes para constar no Modelo Genérico do processo de contratação. Nos primeiros ciclos de revisão do Modelo Genérico, adotaram-se como critérios de inclusão de novas fases ou etapas apenas os modelos de referência e a experiência do autor em contratações públicas. Porém, nos ciclos avançados de revisão, adotaram-se adicionalmente como critérios de inclusão os requisitos legais extraídos da legislação ou jurisprudência, as boas práticas identificadas na literatura ou, ainda, as preocupações de gestores públicos e fornecedores externadas por meio de perguntas registradas no 1º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI.

No Apêndice A, é apresentada a análise comparativa entre os seis modelos de referência utilizados, já exibindo o agrupamento segundo as fases e etapas do Modelo Genérico do processo de contratação.

A seguir, esses modelos de referência são apresentados com brevidade, pois não foi propósito deste trabalho estudar em detalhes o processo de contratação, conforme a delimitação de escopo informada na p. 54.

#### 3.5.1.1 COBIT 4.1

O *Control Objectives for Information and related Technology* – COBIT é um modelo de governança de TI bastante reconhecido atualmente (ITGI, 2007, p. 7) e estabelece que o alinhamento estratégico de TI necessário para o alcance dos objetivos de negócio da organização pode ser obtido por meio de quatro grandes domínios de processos (ITGI, 2007, p. 26): a) planejamento e organização; b) aquisição e implementação; c) entrega de valor e

suporte de serviço; e d) monitoração e avaliação.

O COBIT nasceu como um *framework* para auditoria de sistemas, mas foi expandido para abranger toda a atividade organizacional relacionada com o uso de TI. O COBIT não é prescritivo, ou seja, não está preocupado em especificar como realizar cada processo de TI. Ao contrário, o foco do COBIT está em definir quais processos deveriam ser realizados para que a organização efetivamente aufera benefícios da utilização de TI e em estabelecer objetivos de controle e indicadores que permitem acompanhar a maturidade dos processos de TI e estabelecer metas de melhoria.

Barbosa et al. (2006, p. 6) utilizaram o COBIT 4.0 (ITGI, 2005a) como referência para a avaliação do processo de gestão de contratos em organizações públicas. 11 dos 34 processos COBIT foram identificados como relacionados à gestão de contratos de TI, como mostrado na Figura 7.

Processos do COBIT	Gestão de Contratos de TIC
PO1 – Definição de um plano estratégico de TIC.	Definição da estratégia de aquisição.
PO4 – Definição dos processos de TIC, Organização e Relacionamentos.	Definição das políticas de relacionamento com fornecedores.
PO8 – Gestão da qualidade.	Definição dos padrões de qualidade a serem utilizados em aquisições.
A11 – Identificação de soluções automatizadas.	Definição de soluções a serem adquiridas no mercado.
A12 – Aquisição e manutenção de aplicações.	Processo de aquisição de aplicações externamente.
A13 – Aquisição e manutenção da infra-estrutura.	Processo de aquisição de infra-estrutura externamente.
A15 – Aquisição dos recursos de TIC.	Processo de compra e acompanhamento contratual dos fornecedores.
A17 – Instalação e certificação de soluções e mudanças.	Garantia que o recurso adquirido está coerente com a aquisição efetuada.
ES1 – Definição e gestão de níveis de serviços.	Definição do conjunto de níveis de serviço a serem utilizados na construção e avaliação dos contratos.
ES2 – Gestão de serviços de terceiros.	Definição das responsabilidades dos terceiros.
MA2 – Monitoração e avaliação do controle interno.	Avaliação da conformidade das normas aplicadas aos terceiros.

Figura 7. Processos COBIT e funções da gestão de contratos

Fonte: Barbosa et al. (2006, p. 6)

Observação: ES1, ES2 e MA2 em português são DS1, DS2 e ME2 no original.

Porém, neste trabalho, foi percebido que 28 dos 34 processos COBIT 4.1 (ITGI, 2007)

podem ser relacionados com o processo de contratação de serviços de TI, se este é compreendido como iniciando na fase de planejamento institucional, quando são definidas as prioridades de investimento, e terminando com os últimos controles dos atos administrativos relacionados ao encerramento de um contrato. Os processos identificados foram:

- PO1: definir o plano estratégico de TI;
- PO3: determinar as diretrizes tecnológicas;
- PO4: definir os processos, a estrutura e os relacionamentos de TI;
- PO5: gerenciar o investimento de TI;
- PO6: comunicar as diretrizes gerenciais e as diretivas;
- PO7: gerenciar os recursos humanos;
- PO8: gerenciar a qualidade;
- PO9: avaliar e gerenciar os riscos de TI;
- AI1: identificar as soluções automatizadas;
- AI2: adquirir e manter *softwares* aplicativos;
- AI3: adquirir e manter a infra-estrutura tecnológica;
- AI4: habilitar a operação e o uso;
- AI5: contratar recursos de TI;
- AI6: gerenciar as mudanças;
- AI7: instalar e acreditar as soluções e suas mudanças;
- DS1: definir e gerenciar os níveis de serviço;
- DS2: gerenciar os serviços de terceiros;
- DS3: gerenciar a performance e a capacidade;
- DS4: assegurar a continuidade de serviço;
- DS5: assegurar a segurança dos sistemas;
- DS6: identificar e alocar os custos;

- DS7: educar e treinar usuários;
- DS8: gerenciar o *service desk* e os incidentes;
- DS9: gerenciar a configuração;
- ME1: monitorar e avaliar a performance de TI;
- ME2: monitorar e avaliar os controles internos;
- ME3: assegurar a conformidade com os requisitos externos;
- ME4: prover a governança de TI.

#### 3.5.1.2 Modelo PMBoK, Capítulo 12

O PMBoK é um guia de práticas em gerenciamento de projetos (PMI, 2004). O Capítulo 12 desse guia aborda o processo de aquisição de bens e serviços necessários a projetos, contemplando as seguintes etapas:

- Planejar compras e aquisições;
- Planejar contratações;
- Solicitar respostas de fornecedores;
- Administração do contrato;
- Encerramento do contrato.

Não são definidas detalhes dos procedimentos, mas orientações sobre entradas e saídas de cada etapa e como realizá-las.

#### 3.5.1.3 Modelo MPS.BR – Guia de Aquisição

Em 2005, a SOFTEX lançou o modelo MPS.BR (Melhoria do Processo de *Software* Brasileiro), com base no CMMI e nas normas ISO/IEC 12207 e 15504 (SOFTEX, 2005, p. 5), com o objetivo de auxiliar as micro e pequenas empresas brasileiras de *software* a implantar os princípios da Engenharia de Software, atender melhor ao mercado interno e habilitando-as à exportação.

Por outro lado, foi percebido que as organizações-clientes, públicas ou privadas, precisam de maior maturidade em seus processos de contratação *software* e serviços correlatos para poder efetivamente auferir os benefícios de contratar empresas que adotam modelos de qualidade de *software*. Por essa razão, em maio de 2006, a SOFTEX lançou o Guia de Aquisição de *Software* e Serviços Correlatos do MPS.BR (SOFTEX, 2006). A versão 1.2, lançada em junho de 2007 (SOFTEX, 2007), preconiza as seguintes fases e etapas para a contratação de serviços:

- Preparação da aquisição
  - Estabelecer a necessidade
  - Definir os requisitos
  - Revisar os requisitos
  - Desenvolver a estratégia de aquisição
  - Definir os critérios de seleção de fornecedores
- Seleção do fornecedor
  - Avaliar a capacidade dos fornecedores
  - Selecionar o fornecedor
  - Preparar e negociar o contrato
- Monitoração do fornecedor
  - Estabelecer e manter comunicações
  - Trocar informações sobre o progresso técnico
  - Inspecionar o desenvolvimento com o fornecedor
  - Monitorar a aquisição
  - Obter acordo quanto às alterações
  - Acompanhar problemas
- Aceitação pelo cliente

- Definir critérios de aceitação
- Avaliar o produto entregue
- Manter conformidade com o contrato
- Aceitar o software ou serviço correlato

#### 3.5.1.4 Modelo PrATico

O modelo PrATico (Processo de Aquisição de Produtos e Serviços de TI) foi desenvolvido por Cardoso (2006, Resumo e p. 3-4) no Laboratório Synergia de Engenharia de Software e Sistemas do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em trabalho acadêmico de pesquisa que teve como elemento motivador uma solicitação do Governo do Estado de Minas Gerais para elaboração de processo de aquisição de *software* e serviços correlatos adaptado às necessidades das organizações públicas daquele Estado. Segundo a autora:

Procurou-se incluir no PrATico todos os aspectos das metodologias de aquisição de projetos de software como o CMMI-AM, SA-CMM, módulo de aquisição do MPS.BR, PMBOK, Padrão IEEE 1062 e ISO/IEC 12207. As boas práticas incluídas no processo foram executadas por algum órgão da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, obtidos por meio das entrevistas executadas com os Gestores de TI, ou pela interação com o grupo de trabalho formado para avaliação do PrATico. (CARDOSO, 2006, p. 74)

As etapas gerais do processo são (CARDOSO, 2006, 74-75):

- Análise da demanda;
- Planejamento das atividades do projeto;
- Autorização do projeto de aquisição;
- Preparação para aquisição;
- Autorização da aquisição do produto;
- Publicação do edital e seleção do fornecedor;
- Monitoração do projeto;
- Aceitação do produto;

- Implantação;
- Transição para suporte;
- Treinamento;
- Finalização do projeto;
- Manutenção e evolução.

O PrATico foi a melhor aproximação de processo de contratação de serviços de TI para o setor público encontrado nesta pesquisa. Porém, o PrATico focaliza apenas as contratações de software e serviços correlatos. Além disso, somente a Lei 8.666/1993 foi considerada na construção desse processo, embora existam muitas outras referências normativas com impacto sobre o processo de contratação de tais serviços.

#### 3.5.1.5 Modelo eSCM

O *e-Sourcing Capability Model* (eSCM) é um modelo abrangente de gestão da contratação de serviços habilitados por TI proposto pelo ITsqc/CMU (*Information Technology Services Qualification Center of Carnegie Mellon University*). O modelo está dividido em duas vertentes: eSCM-SP para provedores de serviços, e eSCM-CL para clientes. O objetivo do eSCM-CL é guiar as organizações clientes no desenvolvimento de sua capacidade de gerenciar a contratação de serviços de TI e na definição de indicadores para medir essa capacidade (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 3).

O eSCM-CL foi construído com forte alinhamento entre o planejamento de negócio e de TI da instituição e buscou extrair as melhores práticas de contratação de serviços de TI conforme percebidas por representantes do mercado e das organizações clientes (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 25, 96-100).

O eSCM-CL foi estruturado em três dimensões (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 28-46):

- O ciclo de vida da contratação de serviços de TI, compreendendo as macro-fases de análise prévia, iniciação, entrega ou execução, encerramento e processos contínuos;
- As áreas de capacidade, compreendendo a focalização nos aspectos mais significativos para o sucesso da contratação de serviços de TI;
- Os níveis de capacidade, reconhecendo que há práticas mais básicas que outras e que devem receber atenção mais cedo na organização, inclusive como suporte para as práticas mais refinadas.

As capacidades gerais necessárias à gestão das contratações são as seguintes (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 32-33):

- Práticas gerais de gestão de contratação de serviços de TI
  - Gestão da estratégia de contratação de serviços de TI
  - Gestão da governança de TI
  - Gestão de relacionamentos
  - Gestão do valor agregado ao negócio
  - Gestão das mudanças organizacionais
  - Gestão de pessoas
  - Gestão do conhecimento organizacional
  - Gestão da tecnologia
  - Gestão de ameaças

As capacidades diretamente associadas ao ciclo de vida das contratações no eSCM são as seguintes (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 33):

- Fase de Análise
  - Análise da oportunidade da contratação de serviços de TI
  - Escolha da abordagem de contratação de serviços de TI

- Fase de iniciação
  - Planejamento da contratação
  - Avaliação dos fornecedores
  - Celebração de acordos de contratação de serviços de TI (contrato)
  - Transferência do serviço para o contratado
- Fase de Execução
  - Gestão dos serviços contratados
- Fase de Finalização
  - Finalização do relacionamento de contratação de serviços de TI

Além de ser um *framework* focado na contratação de serviços, outra razão de seleção do eSCM para esta pesquisa é que se trata de modelo que tem a COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro como um de seus desenvolvedores (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. iv, 2, 99) e incentivadores no Brasil, o que aumenta as chances de que venha a ser utilizado como modelo de referência na área pública brasileira.

#### 3.5.1.6 Gespública

Em consonância com o princípio da racionalização do trabalho administrativo (art. 14 do Decreto-lei 200/1967) e da eficiência (art. 37 da Constituição Federal), percebeu-se que seria recomendável cotejar o Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI do setor público com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, que faz parte do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública (Decreto 5.378/2005).

O Gespública (BRASIL, 2007h) é o modelo de avaliação da qualidade da gestão em organizações públicas, introduzido no Brasil em 1997, com base do modelo Malcom Baldrige americano e é o único marco legal oficial de referência em qualidade do serviço público federal. Anualmente, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão promove a

concessão do Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF com base em avaliações oficiais do Gespública, cuja adesão é opcional.

Diversos elementos do Gespública foram considerados na elaboração do Modelo Genérico de contratação de serviços de TI, especialmente os relacionados com:

- a exigência de planejamento;
- o sistema de liderança e de gestão de pessoas;
- a gestão de suprimentos;
- a gestão orçamentária;
- a gestão focada em resultados;
- e a transparência e a conformidade legal.

### **3.5.2 Levantamento da legislação e jurisprudência aplicáveis**

Para atender à necessidade de conformidade legal dos processos de TI, o COBIT ME3.1 recomenda o levantamento dos requisitos externos (ITGI, 2007, p. 162). Neste trabalho, o levantamento dos requisitos externos ateu-se aos requisitos legais e jurisprudenciais de aplicação geral na Administração Pública, conforme delimitação de escopo informada na p. 54.

O trabalho de levantamento iniciou pela análise da jurisprudência do TCU, visto que essa base de informações também contém grande quantidade de apontamentos para as normas legais que devem ser observadas nas contratações de serviços de TI.

O levantamento da jurisprudência do TCU sobre contratações de serviços de TI tomou como ponto de partida as indicações de acórdãos e decisões relevantes fornecidas pela Secretaria-Geral de Controle Externo do TCU e pelo Gabinete do Auditor Augusto Sherman Cavalcanti, às quais foram acrescentados acórdãos importantes prolatados ainda na época dos preparativos para realização deste trabalho, conforme mostrado no Quadro 3.

Também foram feitas pesquisas no Portal de Pesquisa Textual do TCU que identificaram 1.954 documentos provavelmente relacionados com a contratação de serviços de TI. A análise das referências a precedentes jurisprudenciais<sup>17</sup> contidas nos acórdãos publicados em 2005 e 2006 revelou que a lista de acórdãos relevantes era suficiente.

Fonte de dados	Documentos indicados
Segecex, Memorando 11, de 7/2/2006 (BRASIL, 2006aa)	Decisão 393/1994-TCU-Plenário; Decisão 408/1996-TCU-Plenário; Decisão 20/1998-TCU-Plenário; Decisão 140/1999-TCU-Plenário; Decisão 819/2000-TCU-Plenário; Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.656/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.558/2004-TCU-Plenário; Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário; Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara; Acórdão 140/2005-TCU-Plenário; Acórdão 449/2005-TCU-Plenário; Acórdão 667/2005-TCU-Plenário; Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.
Gab. Auditor Augusto Sherman Cavalcanti, Memorando 14, de 17/2/2006 (BRASIL, 2006z)	Acórdão 1.937/2003-TCU-Plenário; Acórdão 481/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário; Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.
Acórdãos prolatados durante os preparativos do trabalho	Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, Acórdão 870/2006-TCU-Plenário e Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.

Quadro 3. Documentos da jurisprudência do TCU inicialmente indicados para estudo

Fonte: O Autor

A partir desse conjunto de acórdãos, foram realizadas extrações de excertos das deliberações e sua classificação em uma ou mais categorias do Modelo Genérico de contratação. Quando o texto da deliberação não continha elementos suficientes para o seu pleno entendimento, foram feitas extrações de excertos do Voto do Relator ou mesmo do Relatório.

O próximo passo foi realizar o levantamento da legislação aplicável às contratações de serviços de TI, partindo das citações existentes nos acórdãos utilizados e de pesquisas feitas nos seguintes sítios:

- no Portal da Presidência da República (<http://www.planalto.gov.br/legislacao>), utilizando a ferramenta de pesquisa avançada do Google;
- no Portal do Tribunal de Contas da União, utilizando a ferramenta de Pesquisa Textual (<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>);

<sup>17</sup> Precedente é a citação de uma deliberação anterior do TCU que vai na mesma linha da tese que se quer demonstrar no caso presente.

- nos portais do MCT, do MP, do MDIC, do STF, do STJ, do TST, da Câmara dos Deputados e do Senado Federal.

Para suporte doutrinário, foram utilizadas principalmente as seguintes fontes: Altounian (2007); Assespro (2006); Bittencourt (2001b, 2002, 2003); Brasil (2006); Corrêa (2004a); Di Pietro (2003); Di Pietro (2006); Di Pietro et al. (2005); Fernandes (2007); Furtado e Furtado (2004); Galarda (2003); Justen Filho (2005); Machado Junior e Reis (2001); Meirelles (2002a, 2002b); Motta (2005); Nóbrega (2005); Pereira Junior (2000, 2007); Polonio (2000); Rover (2004); Scarpinella (2003).

Esse levantamento não foi tarefa simples, pois o marco legal brasileiro é constituído de extensa legislação que afeta a contratação de serviços de TI no setor público, em diversas áreas normativas.

As duas melhores aproximações de um catálogo brasileiro dos requisitos legais e regulatórios relacionados à contratação de serviços de TI encontradas foram:

- A publicação “Tecnologia da Informação – A Legislação Brasileira” (BRASIL, 2005g), do Ministério da Ciência e Tecnologia, onde consta a reprodução dos textos normativos relacionados à Política Nacional de Informática (PNI), sem qualquer comentário ou instrução para aplicação, abrangendo somente algumas áreas normativas relacionadas aos processos de contratação de serviços de TI;
- A publicação “Projeto Fractal” (BRASIL, 2007d), do Ministério da Previdência Social, onde consta a sistematização de informações sobre requisitos legais e jurisprudenciais relativos a licitações públicas na forma de mapa conceitual, conforme pode ser visto na Figura 8. Todavia, não é enfatizada a estrutura do processo de contratação em termos de fases e etapas e não há ênfase nas peculiaridades das contratações de serviços de TI.

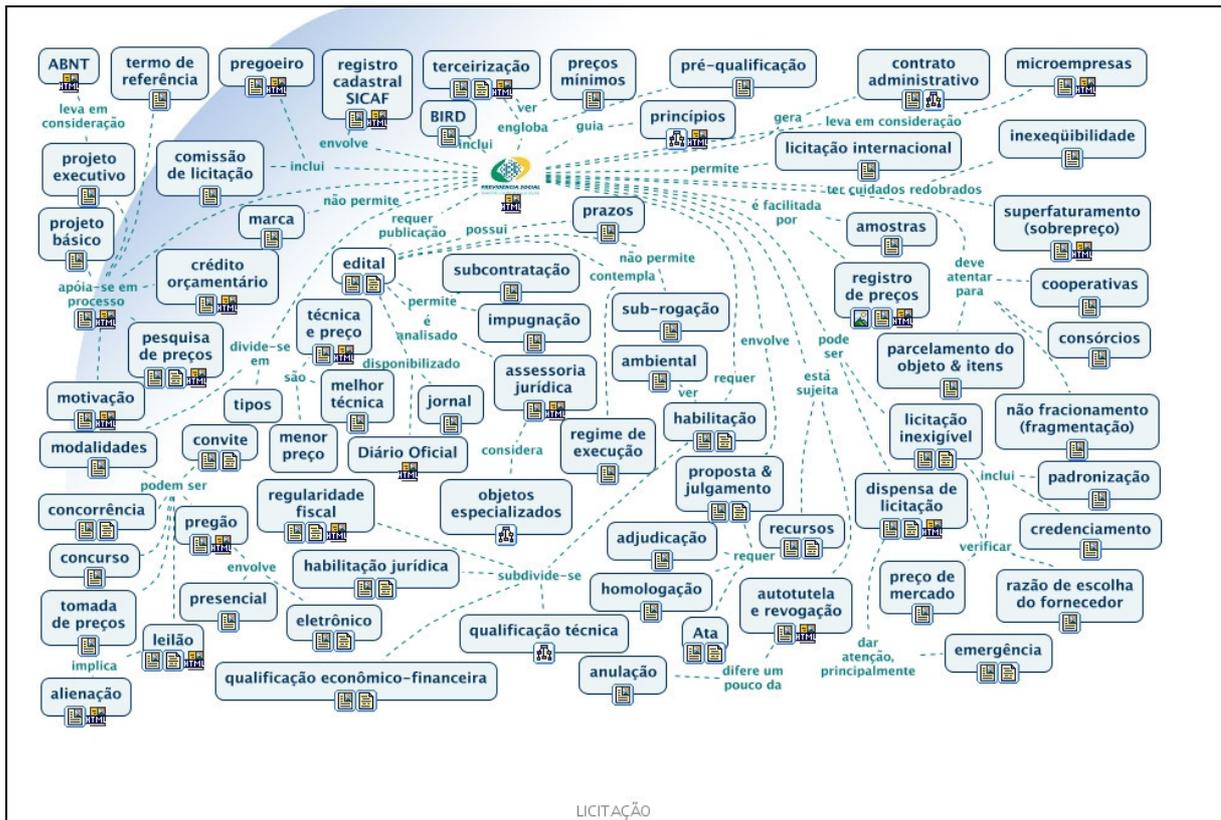


Figura 8. Aspecto do mapa de conhecimento sobre licitações públicas do Projeto Fractal  
Fonte: Brasil (2007d)

Entre as referências gerais para contratações públicas, podem-se destacar as seguintes:

- Justen Filho (2005), Meirelles (2002a, 2002b) e Pereira Junior (2007) são publicações sobre a legislação geral de compras e contratações públicas e citados com frequência em acórdãos do TCU;
- Nóbrega (2005) e Di Pietro et al. (2005) compilam artigos que tratam de questões polêmicas dos procedimentos licitatórios;
- Di Pietro (2006) é referência bastante citada acerca das formas de descentralização administrativa, mas apresenta percepção negativa sobre a terceirização no serviço público, em decorrência das freqüentes infrações praticadas por gestores públicos por meio de terceirizações ilegais que burlam a necessidade de concurso público;
- Vieira et al. (2006) abordam a gestão de contratos de terceirização em geral na administração pública com bastante ênfase nos aspectos legais envolvidos; porém, há claro viés para os contratos de locação de mão-de-obra e os exemplos dados

relacionam-se com frequência com atividades de menor complexidade, tais como vigilância e limpeza. Não são considerados exemplos de atividades de alta complexidade como se caracteriza boa parte dos serviços de TI.

Entre as referências que abordam a legislação pública brasileira sobre licitações e contratos especificamente na área de TI, destacam-se as seguintes:

- Pereira Junior (2000), Bittencourt (2003) e Corrêa (2004a), que enfatizam a aplicação da Lei de Licitações e Contratos (Lei 8.666/1993) e da Lei de Informática (Lei 8.248/1991);
- Galarda (2003), que traz orientações, do tipo “passo-a-passo”, sobre o procedimento de julgamento de licitação do tipo Técnica e Preço na área de TI (Lei 8.666/1993 e Decreto 1.070/1994).

Com base na leitura dessas referências, dos documentos da jurisprudência do TCU e de documentos normativos, foi possível identificar as seguintes áreas de normatização, constituintes do marco legal brasileiro, que estão, direta ou indiretamente, relacionadas com a contratação de serviços de TI no setor público:

- **Princípios e orientações constitucionais**, que norteiam o comportamento do gestor no trato da coisa pública, como, por exemplo, o princípio da impessoalidade que impede que o gestor público proceda à seleção de fornecedores com base em juízos meramente pessoais e não no interesse público;
- **Legislação sobre a organização e o acesso ao serviço público**, que define as condições de contratação de serviços na Administração, quais atividades são inerentes aos cargos públicos e as questões de tentativa de burla na necessidade de concurso público por meio de terceirização fraudulenta;

- **Legislação orçamentária e de responsabilidade fiscal**, que estabelece a necessidade de planejamento da alocação de recursos orçamentários para o estabelecimento de contratos de terceirização, a sua classificação contábil-orçamentária e os limites de gastos com pessoal;
- **Legislação de licitações e contratos**, que estabelece o processo formal de preparação para a contratação, seleção de fornecedores, e a gestão do contrato resultante;
- **Legislação tributária**, que são diversas legislações nas três esferas de poder e definem as alíquotas de imposto sobre cada tipo de prestação de serviços e a forma de recolhimento e fiscalização e as situações em que o prestador de serviços fica impossibilitado de contratar com a Administração ou receber pagamentos dela;
- **Legislação trabalhista e previdenciária**, que define como se estabelecem relações adequadas de emprego e de prestação de serviços, e a seguridade social dos empregados terceirizados, incluindo a responsabilidade subsidiária do gestor público;
- **Legislação de defesa do consumidor**, que define direitos destinados à proteção ao consumidor de serviços oferecidos no mercado brasileiro e os cuidados que o gestor público deve ter para garantir o usufruto desses direitos;
- **Legislação de direitos autorais**, que define a natureza das obras intelectuais resultantes da prestação de serviços (p.ex., programas de computador, metodologias etc.), os direitos que assistem ao criador original e ao contratante da produção da obra intelectual, bem como os cuidados contratuais que devem ser tomados;
- **Legislação de segurança da informação e crimes digitais**, que define a responsabilidade pelos atentados contra o funcionamento dos serviços públicos e à integridade de suas bases de dados, e os cuidados contratuais pertinentes;

- **Legislação e orientações referentes a políticas de governo e do órgão/entidade**, que são políticas diversas, de natureza temporária, que definem tratamentos especiais que visam ao estímulo de determinado segmento econômico ou comportamento, tais como privilégios à indústria nacional de TI, estímulo ao uso de *software* livre, inclusão digital e governo eletrônico etc.;
- **Requisitos do Controle**, que são os normativos que definem as obrigações de transparência e de prestação de contas (*accountability*) ao poder Legislativo e ao cidadão brasileiro;
- **Regulação**, que são as diversas normas técnicas definidas por entidades regulatórias como os conselhos profissionais, o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) etc.

Como explicado no item “Delimitação do estudo” (p. 54), intencionalmente não foram consideradas a legislação tributária, a legislação trabalhista e previdenciária, e os normativos de regulação quando focados em segmentos específicos do mercado de serviços de TI.

Desse trabalho de seleção resultou a lista de documentos usados para embasar juízos em cada área normativa eleita para figurar no estudo, conforme apresentado no Quadro 4.

Área de normatização	Fontes
Princípios e diretrizes constitucionais	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
Legislação sobre a organização do serviço público	Decreto-lei nº 200/1967; Decreto nº 90.754/1984; Decreto nº 99.180/1990; Decreto nº 99.244/1990; Decreto nº 99.606/1990; Lei nº 8.028/1990; Lei nº 8.112/1990; Decreto nº 223/1991; Lei nº 8.490/1992; Decreto nº 741/1993; Decreto nº 1.048/1994; Decreto nº 1.422/1995; Lei nº 9.649/1998; Lei nº 9.784/1999; Lei nº 10.180/2001; Lei nº 10.410/2002; Lei nº 10.683/2003; Decreto nº 5.063/2004; Decreto nº 5.383/2005; Decreto nº 5.497/2005; Decreto nº 5.532/2005; Portaria MCT nº 907/2006; Decreto nº 6.081/2007; Medida Provisória nº 389/2007.
Legislação orçamentária e de responsabilidade fiscal	Lei nº 4.320/1964; Decreto nº 99.188/1990; Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal.
Legislação de licitações e contratos	Lei nº 8.666/1993; Decreto nº 1.070/1994; Decreto nº 2.271/1997; Instrução Normativa nº 18/1997; Decreto nº 3.555/2000; Decreto nº 3.693/2000; Medida Provisória nº 2.026-3/2000; Lei nº 10.520/2002; Decreto nº 5.450/2005.
Legislação de direitos autorais	Lei nº 9.609/1998; Lei nº 9.610/1998.
Legislação de segurança da	Lei nº 8.159/1991; Decreto nº 3.505/2000; Lei nº 9.983/2000; Decreto nº 4.553/2002; Decreto nº 4.915/2003.

informação e crimes digitais	
Legislação de defesa do consumidor	Lei nº 8.078/1990, Código de Defesa do Consumidor; Lei nº 8.987/1995.
Legislação e orientações referentes a políticas de governo e do órgão/entidade	Lei nº 8.069/1990; Lei nº 8.248/1991, Política Nacional de Informática; Emenda Constitucional nº 6/1995; Lei nº 9.755/1998; Lei nº 10.098/2000; Lei nº 10.176/2001; Decreto s/nº, de 29 de outubro de 2003; Decreto nº 5.378/2005; Decreto nº 5.707/2006; Lei Complementar 123/2006; Instrução Normativa MDIC nº 103/2007.
Requisitos do Controle Jurisprudência	Lei nº 8.443/1992; Lei nº 8.472/1992; Lei nº 10.406/2002; Decisão Normativa TCU nº 85/2007 TST, Súmula nº 331; TCU, Súmula 185; TCU, Súmula 247; Decisão 393/1994-TCU-Plenário; Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara; Decisão 408/1996-TCU-Plenário; Acórdão 28/1997-TCU-Plenário; Decisão 20/1998-TCU-Plenário; Decisão 192/1998-TCU-Plenário; Decisão 140/1999-TCU-Plenário; Decisão 215/1999-TCU-Plenário; Acórdão 289/2000-TCU-Plenário; Decisão 456/2000-TCU-Plenário; Decisão 819/2000-TCU-Plenário; Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 691/2003-TCU-Plenário; Acórdão 810/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.453/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.656/2003-TCU-Plenário; Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário; Acórdão 227/2004-TCU-Plenário; Acórdão 307/2004-TCU-Plenário; Acórdão 341/2004-TCU-Plenário; Acórdão 657/2004-TCU-Plenário; Acórdão 782/2004-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 838/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 1.558/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.785/2004-TCU-Plenário; Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário; Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário; Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara; Acórdão 140/2005-TCU-Plenário; Acórdão 449/2005-TCU-Plenário; Acórdão 613/2005-TCU-Plenário; Acórdão 667/2005-TCU-Plenário; Acórdão 883/2005-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara; Acórdão 1.007/2005-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário; Acórdão 1.777/2005-TCU-Plenário; Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário; Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário; Acórdão 2.257/2005-TCU-Plenário; Acórdão 108/2006-TCU-Plenário; Acórdão 116/2006-TCU-Plenário; Acórdão 117/2006-TCU-Plenário; Acórdão 264/2006-TCU-Plenário; Acórdão 304/2006-TCU-Plenário; Acórdão 310/2006-TCU-Plenário; Acórdão 440/2006-TCU-Plenário; Acórdão 786/2006-TCU-Plenário; Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário; Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário; Acórdão 1.264/2006-TCU-Plenário; Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário; Acórdão 1.338/2006-TCU-Plenário; Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara; Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 3.564/2006-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 71/2007-TCU-Plenário; Acórdão 206/2007-TCU-Plenário; Acórdão 231/2007-TCU-Plenário; Acórdão 235/2007-TCU-Plenário; Acórdão 296/2007-TCU-Segunda Câmara; Acórdão 362/2007-TCU-Plenário; Acórdão 539/2007-TCU-Plenário; Acórdão 646/2007-TCU-Plenário; Acórdão 828/2007-TCU-Plenário; Acórdão 889/2007-TCU-Plenário; Acórdão 950/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.092/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.329/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.690/2007-TCU-Primeira Câmara; Acórdão 1.699/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.782/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário; Acórdão 1.934/2007-TCU-Plenário;

Quadro 4. Áreas normativas relacionadas à contratação de serviços de TI e fontes mapeadas

Fonte: O Autor

O processo de extração de requisitos legais dessas fontes e a sua consolidação foram explicitados no item “3.4.2.1 O processo de análise das fontes e de síntese de corolários” (p. 59).

Ao todo, foram utilizadas mais de 150 fontes de informação, incluindo as fontes não normativas, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1. Quantitativo de fontes utilizadas na elaboração do QRN

<b>Tipo de Fonte</b>	<b>Quantidade</b>
Constituição Federal	1
Emenda Constitucional	2
Decreto-lei	3
Lei	29
Medida Provisória	1
Decreto	25
Portaria	1
Norma Ministerial	1
Norma Regulatória	3
Norma Interna	4
Decisão Normativa	1
Súmulas	3
Acórdão	46
Decisão	8
Artigo científico	4
Artigo não científico	2
Dissertação de Mestrado	2
Monografia de Especialização	1
Livro	7
Publicação	7
Documento	1
Base de dados	1
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>

Fonte: O Autor

### 3.5.3 Análise de abrangência e adequação do QRN e ajustes

Essa etapa destinou-se a levantar as percepções sobre os problemas das contratações de serviços de TI, em evento aberto a gestores públicos e fornecedores de serviços de TI. O evento foi realizado nas dependências do TCU, nos dias 13 e 14/07/2006. Foram convidados a proferirem palestras e participar de debates o titular da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (órgão central do SISP<sup>18</sup>), gestores de TI de várias organizações públicas, pesquisadores, juristas e fiscalizadores.

Mais de 400 pessoas compareceram ao evento. O conteúdo das apresentações e das respostas havidas pode ser recuperado no sítio da Comunidade TIControl<sup>19</sup>.

Durante o evento, foram registradas 125 perguntas feitas pelos participantes do evento. Tais perguntas passaram a integrar o banco de dados deste trabalho e foram utilizadas na

<sup>18</sup> SISP (Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática do Setor Público) é o sistema central de coordenação das atividades de TI do poder executivo federal, regulamentado pelo Decreto n° 1.048, de 21 de janeiro de 1994.

<sup>19</sup> Ver em <http://www.ti.control.gov.br>, item “1° Workshop de Contratação de Serviços de TI”.

construção do QRN.

A correspondência entre cada pergunta e a parte do QRN que a atende pode ser apreciada no Apêndice B.

### **3.5.4 Análise da convergência das fontes do QRN**

A Figura 9 apresenta o resumo das vinculações das três fontes de dados ao Modelo Genérico do processo de contratação, usado como guia na organização dos requisitos legais. O primeiro grupo de colunas (M1 a M6) refere-se aos modelos de referência adotados (COBIT, eSCM, PrATIco, MPS.BR-GA, PMBoK-Cap. 12 e Gespública). O segundo grupo de colunas refere-se às áreas normativas escolhidas para figurar neste trabalho (Leg1 a Leg9). O terceiro grupo, com apenas uma coluna, relaciona cada pergunta formulada por gestores públicos no 1º Workshop (etapa 3) com a fase ou etapa do processo cuja fundamentação a responde.

Outras fontes também utilizadas (artigos, trabalhos acadêmicos, exemplos práticos etc.) não estão relacionadas na Figura 9 porque excedem às fontes de dados previamente estabelecidas na metodologia. Quando conveniente, essas fontes adicionais foram agregadas para melhorar o entendimento do gestor público quanto a um tema em particular que não estivesse claro na legislação ou nos modelos de referência adotados. Por exemplo: na etapa “Definição do Modelo de Gestão do Contrato”, pareceu adequado acrescentar a referência ao Manual do Gestor de Contratos do Superior Tribunal de Justiça (STJ), norma interna que define responsabilidades do gestor do contrato e que pode servir de inspiração a outros órgãos e gestores públicos, embora não se possa considerá-la referência legal, exceto para o próprio STJ.

<b>Quadro Referencial Normativo para o processo de Contratação de Serviços de TI no Setor Público (quadro resumo)</b>																		
<b>Modelo Genérico do Processo</b>		Número de vinculações das fontes de dados à fase ou etapa																
		Modelos de ref.		Marco legal							Quest.							
Fase ou etapa do processo	Num. corolários	M1. COBIT	M2. eSCM	M3. P/ATICO	M4. MPS-B-GA	M5. PMBoK, C12	M6. Gespublica	Leg1. Consult.	Leg2. Organiz. Adm.	Leg3. Organ.	Leg4. Licit. Contr.	Leg5. CDC	Leg6. Autoral	Leg7. SecurCrimes	Leg8. Políticas	Leg9. Controle	Jurisprud.	1º Workshop CSTI
<b>Planejamento Institucional</b>	11	9	4	-	-	-	11	6	22	7	-	-	-	-	2	7	15	-
<b>Planejamento de TI</b>	4	16	1	-	-	-	8	1	1	-	-	-	-	-	-	-	15	1
Organização e estrutura de TI	3	1	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Liderança	3	4	-	-	-	-	2	3	3	-	-	-	-	-	2	-	3	-
Gestão de Pessoal de TI	10	2	4	-	-	-	3	-	10	1	2	-	-	-	3	-	26	4
Estratégia de contratação de serviços de TI	10	9	36	-	1	1	2	-	8	-	13	-	4	-	1	3	13	13
Orçamentação	2	4	1	6	-	1	1	-	-	6	3	-	-	-	-	-	5	1
<b>Planejamento da Contratação</b>	6	8	1	2	-	1	-	2	5	-	11	-	-	-	-	-	9	-
Planejamento preliminar da contratação	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	3	-
Fundamentação do objetivo da contratação	5	5	2	1	1	-	-	3	2	-	2	-	-	-	3	-	11	-
Designação da equipe projetista	3	3	1	6	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	13	1
Definição dos requisitos da contratação	12	6	1	-	6	-	10	4	4	-	30	3	4	7	6	3	43	3
Análise de mercado	6	1	2	4	-	-	-	-	-	-	16	1	-	-	3	-	28	1
Definição do modelo de prestação dos serviços	27	-	1	8	2	-	-	7	10	-	31	2	-	-	-	-	139	37
Definição do gestor do futuro contrato	3	-	2	2	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	-	2	1	-
Análise de impacto da contratação	4	1	-	-	-	-	-	-	1	-	15	-	-	-	-	-	13	-
Aprovação dos estudos técnicos preliminares	3	2	-	1	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6	-
Planejamento definitivo da contratação	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	-	-	-
Definição do objeto da contratação	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	14	1
Definição do modelo de remuneração	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	4	-
Definição do modelo de seleção de fornecedor	34	-	1	3	2	-	-	5	2	1	66	-	-	-	11	-	55	26
Definição dos critérios de seleção do fornecedor	24	1	1	3	2	-	-	-	-	-	30	-	-	-	1	-	123	21
Definição do modelo de gestão do contrato	13	9	21	5	3	1	2	-	5	-	23	16	2	6	1	1	19	11
Levantamento e análise de preços de mercado	5	1	1	2	-	-	-	-	-	-	11	1	-	-	-	1	24	1
Análise da economicidade da contratação	3	3	2	-	1	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	1	7	-
Encerramento do planejamento	2	1	-	1	-	3	-	-	4	-	1	-	-	6	-	3	1	-
<b>Seleção e Contratação de Fornecedor</b>	3	-	4	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-
Formalização do pedido de contratação	7	3	-	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	-	-	-	25	1
Seleção	10	-	-	7	3	3	-	2	4	-	12	-	-	-	-	-	15	-
Assinatura do contrato	4	-	-	-	-	-	-	-	2	5	6	-	-	-	1	-	-	-
<b>Gestão Contratual</b>	2	15	-	4	-	1	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-
Iniciação do Contrato	2	1	5	4	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3	-
Execução contratual	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Encaminhamento de demandas	4	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	16	-
Monitoração técnica da execução	7	9	3	2	4	-	2	-	-	-	8	-	-	2	-	1	3	-
Atestação técnica	5	1	-	1	2	-	-	-	-	2	10	-	-	-	-	-	-	-
Monitoração administrativa do contrato	5	2	5	-	1	-	1	3	3	-	5	-	-	-	1	-	11	-
Avaliação de problemas e ajustes do contrato	2	5	3	-	2	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-
Encerramento e transição contratual	11	2	15	3	-	2	-	-	-	-	12	2	1	-	-	-	6	-
<b>Controle e Governança</b>	3	4	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Monitoração interna e aprendizado	4	20	1	6	-	-	7	2	-	-	2	-	-	-	-	1	15	-
Transparência	2	1	-	-	-	-	3	-	-	1	8	-	-	-	2	-	1	-
Monitoração externa	8	1	-	-	-	-	-	6	22	1	3	-	-	-	1	4	4	-

Figura 9. Quadro-resumo da vinculação do QRN às fontes de dados

Fonte: O Autor

As etapas 1, 2 e 3, previstas na metodologia, foram executadas por meio de ajustes cíclicos do Modelo Genérico de processo, das vinculações às fontes e dos corolários

sintetizados até alcançar-se suficiente convergência, que foi caracterizada quando:

- alcançou-se o menor número de fases ou etapas com suficiente distinção entre si e suficiente fundamentação nas fontes;
- todos os elementos relevantes sobre fases ou etapas de contratação presentes na legislação de licitações e contratos (especialmente os derivados das Leis 8.666/1993, 10.520/2002 e do Decreto 3.555/2000) estavam presentes no Modelo Genérico do processo de contratação;
- todos os problemas reais registrados nas perguntas colhidas 1º Workshop estavam endereçados no QRN;
- cada fundamentação relevante foi conectada a um corolário;
- alcançou-se balanceamento e harmonia entre as partes suficientes para tornar o QRN compreensível ao gestor público de TI, com base na experiência do autor e de acordo com a opinião de analistas do TCU, especialistas na fiscalização de TI, que contribuíram durante a elaboração do QRN.

O Quadro Referencial Normativo assim elaborado contém a coleção de requisitos legais, expressos de forma factível, clara, assertivas e verificável, e constituídos de três elementos: a declaração do requisito (corolário); a conexão do requisito com as fontes que o fundamentam; a transcrição dos excertos das fontes de referência para o gestor que desejar maior aprofundamento.

Como se pode observar na Figura 9, todas as fases e etapas do Modelo Genérico do processo de contratação foram relacionadas com a legislação aplicável. Apenas a etapa “Definição do Objeto do Contrato” não foi claramente identificada nos modelos de referência, embora esteja claramente definida na legislação pública brasileira aplicável.

Como se pode perceber na coluna “Quest.”, as perguntas colhidas no 1º *Workshop*

concentraram-se em torno dos dois temas centrais do evento:

- Quais seriam os modelos aceitáveis de prestação de serviços de TI?; e
- Quais seriam os tipos e critérios de licitação aceitáveis para a contratação de tais serviços?

### 3.5.5 Formatação do QRN

A forma escolhida para apresentar o estudo em questão buscou aliar as facilidades de navegação em hipertexto (como é comumente feito na Internet) às orientações técnicas da ABNT acerca da apresentação de informações, citações e referências. Na Figura 10 e na Figura 11 são apresentadas telas-exemplo do quadro referencial normativo. Nota-se que há duas seções fundamentais: à esquerda, o Modelo Genérico de contratação extraídos da literatura especializada. À direita, o conteúdo relativo a cada tópico do Modelo Genérico de contratação.

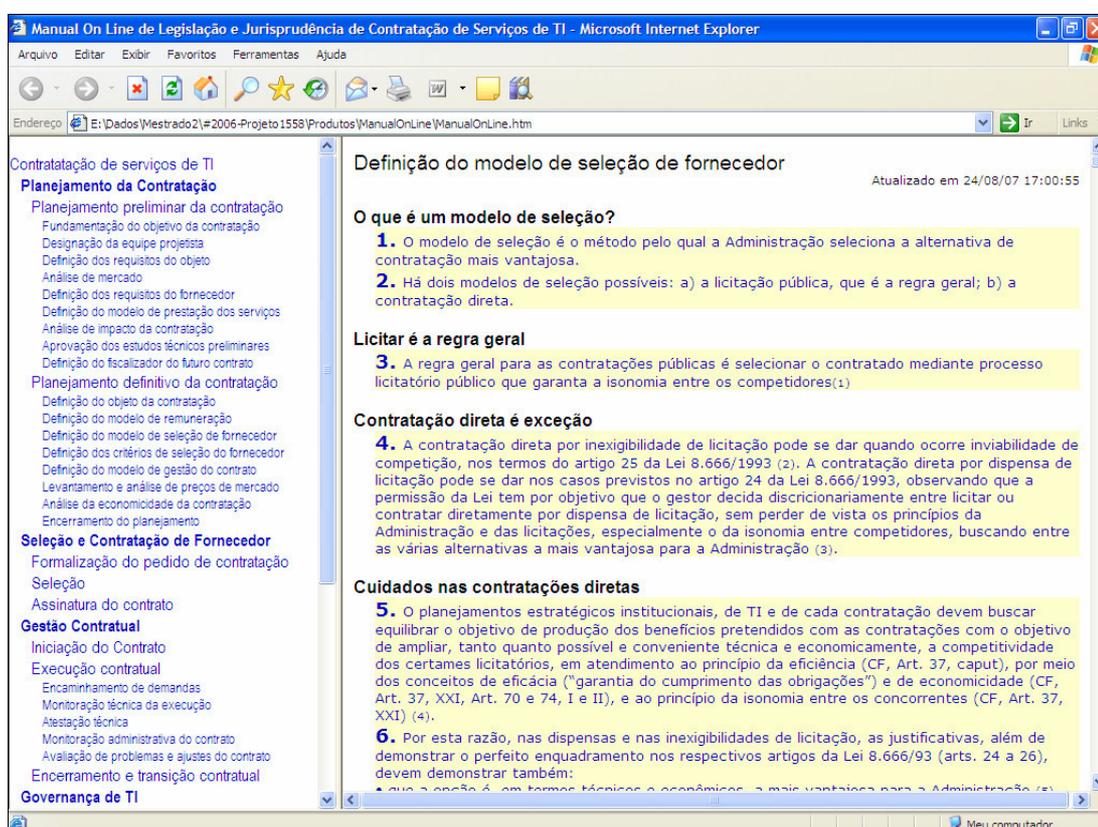


Figura 10. Exemplo de tela do QRN: subseções e corolários  
Fonte: O Autor

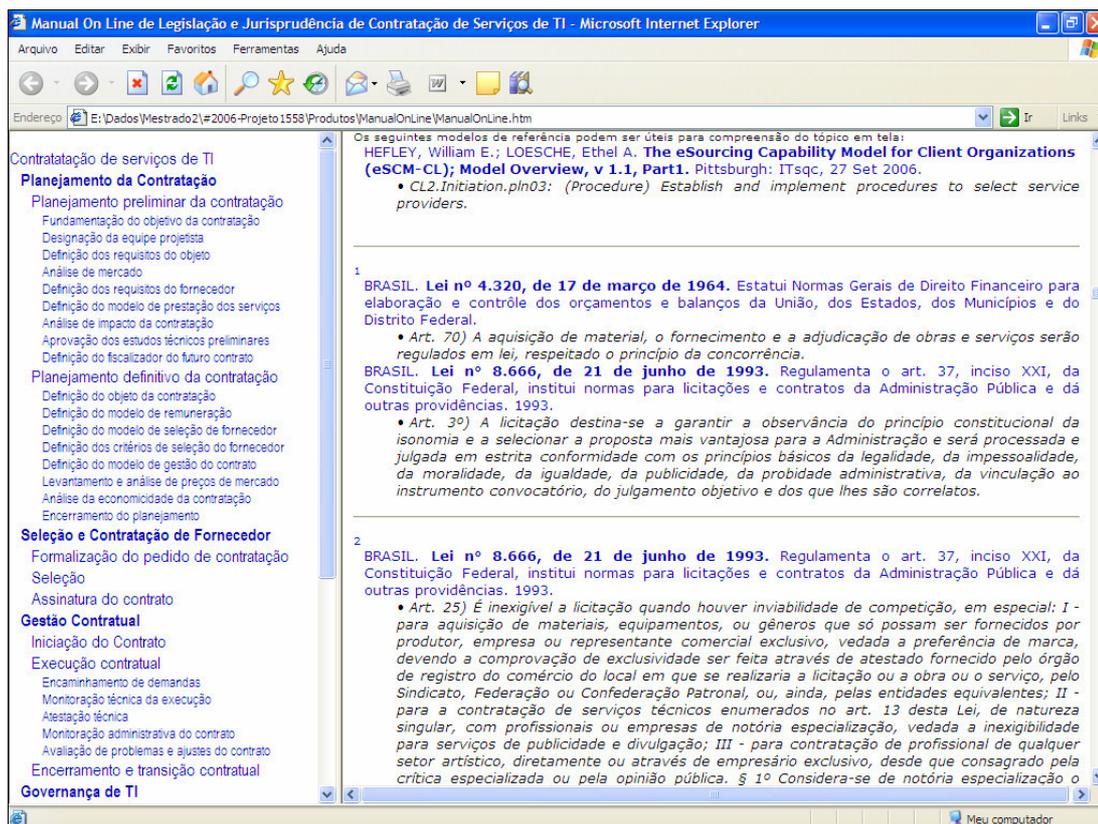


Figura 11. Exemplo de tela do QRN: referência da fundamentação e excertos  
Fonte: O Autor

O conteúdo da direita está estruturado da seguinte forma:

- **Título geral**, que se refere ao tópico em questão;
- Informação da **data e hora de atualização**, visto que o modelo deve receber adições e correções na medida em que são publicados aprovados novos acordãos ou legislações, ou ainda à medida que são percebidas oportunidades de melhoria na abordagem de determinado assunto;
- **Título de seção**, que é a chamada em negrito que facilita a navegação pelo documento e consta do sumário na versão do estudo em papel;
- **Corolários**, que são construções semânticas que buscam apoio na legislação e jurisprudência para orientar o correto procedimento do gestor de TI. Cada entendimento ou fragmento de entendimento pode apontar, por meio de *hiperlink*, para a fundamentação que o apóia;

- **Fundamentação para o tópico**, que é a referência aos modelos disponíveis na literatura especializada que inspiraram a adoção do tópico como parte do Modelo Genérico de contratação. Essa fundamentação aponta também para o documento disponível na Internet que poderá ser usado para maiores esclarecimentos técnicos sobre o tópico em questão;
- **Fundamentação do corolário**, que é a coleção de referências à legislação, à jurisprudência ou ainda a outras fontes que apóiam a construção semântica do corolário. Tal fundamentação é construída com *hiperlink* ativo para o documento original em questão disponível na Internet e traz recortes ou excertos do texto original que foram utilizados para a elaboração do corolário. Eventualmente, trechos do excerto são destacados em cor diferente para indicar qual a parte do excerto está sendo evidenciada na construção do corolário;
- **O número do corolário de origem**, que corresponde ao número indicado ao final de corolário ou parte de corolário com fundamentação própria, e que também é *hiperlink* que permite navegar de volta à seção que contém o respectivo corolário.

Deve-se ressaltar que a elaboração do QRN também procurou atender à diretriz de “propiciar elementos para manifestação do Tribunal sobre o assunto [contratação de serviços de informática] [...] de modo a fornecer orientações de conduta aos gestores” (Acórdão 1558/2003-TCU-Plenário, itens 38 e 9.7). Por essa razão, o desenvolvimento do QRN e a formatação de sua apresentação buscaram, na medida do possível, adotar o ponto de vista do gestor de TI e refletir o processo de contratação de serviços que ele realiza.

Para facilitar a compreensão inicial e a localização de temas foi acrescentado o índice remissivo ao final do documento.

No Apêndice F é apresentado o Quadro Referencial Normativo completo, que contém os parâmetros legais e jurisprudenciais que devem balizar a contratação de serviços de TI no

setor público.

### 3.6 Coleta de dados

A coleta de dados sobre a percepção de gestores públicos acerca do QRN foi feita por meio das seguintes ações:

- preparação e validação do questionário a ser aplicado;
- apresentação do QRN, por meio de *workshop*, a gestores públicos oriundos de áreas envolvidas no processo de contratação de serviços;
- coleta de percepções por meio de questionário enviado por correio eletrônico.

#### 3.6.1 Preparação do questionário e sua validação semântica

As perguntas do questionário foram elaboradas a partir das suposições iniciais desta pesquisa<sup>20</sup>:

- Há carência de conhecimento da legislação aplicável às contratações de serviços nas áreas de TI no setor público;
  - Como perguntas diretas sobre a eventual carência de conhecimento sobre a legislação aplicável poderiam causar constrangimentos, pois é pressuposto que todo servidor público conhece a legislação que fundamenta seus atos<sup>21</sup>, optou-se por investigar essa suposição por meio de evidências indiretas, obtidas por análise cruzada nas respostas das outras perguntas;
- Há dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI;

---

<sup>20</sup> Ver o item “1.5 Suposições”, na p. 22.

<sup>21</sup> A pressuposição decorre da exigência contida no princípio da legalidade, caput do art. 37 da Constituição Federal.

- Pergunta 1 (**Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**). Essa pergunta teve o objetivo de avaliar a percepção dos respondentes sobre a qualidade da comunicação que dá suporte ao funcionamento do processo de contratação de serviços de TI em suas organizações;
- Um quadro referencial normativo ancorado no Modelo Genérico do processo de contratação pode ser reconhecido como útil para auxiliar o gestor público de TI a melhorar seus processos de contratação de serviços;
  - Pergunta 2 (**O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um Modelo Genérico de contratação subdividido em passos seqüenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**). Essa pergunta teve o objetivo de avaliar a percepção dos respondentes sobre a correspondência entre o Modelo Genérico de contratação inserido no QRN e o processo de contratação de serviços de TI que realmente deve ser praticado nas organizações públicas, buscando verificar se não há faltas ou excessos;
  - Pergunta 3 (**As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequados às demandas legais que você conhece?**). Essa pergunta teve o objetivo de avaliar a percepção dos respondentes sobre a conformidade do QRN com a legislação aplicável conhecida pelo respondente;
  - Pergunta 4 (**O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?**). Essa pergunta teve o objetivo de avaliar, de forma aberta, a percepção dos respondentes sobre como o QRN poderia ser útil ao gestor público;

- A adoção de maior rigor no cumprimento dos requisitos legais, com base em um quadro referencial normativo, poderá causar impactos positivos e negativos, e poderá enfrentar resistências.
  - Pergunta 5 (**Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?**). Essa pergunta do questionário tinha o objetivo de recolher impressões sobre os possíveis impactos da adoção do QRN no processo de contratação de serviços de TI na organização em questão;
  - Pergunta 6 (**Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?**). Essa pergunta teve o objetivo de recolher impressões sobre as possíveis reações à adoção do QRN no processo de contratação de serviços de TI na organização em questão.

Pergunta 7 (**Há algum outro comentário que gostaria de fazer? Se desejar, sinta-se livre para fazer qualquer comentário.**). Essa pergunta teve o objetivo de permitir ao respondente criticar o método adotado de pesquisa, a semântica das perguntas, o QRN ou quaisquer comentários que julgasse oportuno fazer; como a pergunta tem caráter geral, as respostas a essa pergunta não foram aproveitadas para fins de análise neste trabalho, em virtude de sua dispersão, mas, em alguns casos, auxiliou na interpretação das respostas dadas pelo respondente nas outras questões.

A validação semântica das perguntas do questionário foi realizada conforme preconizado por Gil (2006, p. 137), e contou com a colaboração de alunos (alguns dos quais participantes da Comunidade TIControl) e professores envolvidos na pesquisa de governança de TI no setor público, no mestrado da Universidade Católica de Brasília. Essa validação foi realizada por meio de sessão de apresentação do QRN, com 40 minutos de duração, seguida de sessão de diálogo estimulado pelas perguntas do questionário, e, finalmente, de sessão sobre o

entendimento das próprias perguntas. Todo o processo foi gravado em vídeo, e a análise das percepções do grupo sobre as perguntas permitiu o aperfeiçoamento das perguntas do questionário.

### **3.6.2 Apresentação do conteúdo do QRN a gestores públicos**

O QRN foi previamente apresentado em *workshop* interno, envolvendo somente os gerentes máximos das áreas de TI dos órgãos membros da Comunidade TIControl e seus assessores, com cerca de 40 pessoas. Essa apresentação, ocorrida no auditório do Interlegis, Brasília-DF, teve duração total de 24 horas (seis manhãs) e permitiu a exposição dos requisitos legais catalogados no QRN com bastante detalhamento. Vários ajustes no QRN foram realizados em decorrência de críticas formuladas nessa fase.

Em razão dos resultados desse workshop interno, a Comunidade TIControl autorizou a realização de *workshop*, mais conciso, cujo público-alvo seriam todas as áreas envolvidas nas contratações de serviços de TI, nos órgãos-membros, ficando estabelecido que cada gerente máximo de TI poderia inscrever até 40 pessoas de sua organização<sup>22</sup> para participar do evento, especialmente das áreas de TI, administrativa, consultoria jurídica e controle interno.

A apresentação do QRN para esse público mais amplo, exclusivamente no contexto da Comunidade TIControl, ocorreu no dia 06/11/2007. O evento foi realizado no auditório do Tribunal Superior do Trabalho, com duração de oito horas, e contou com a presença de 324 pessoas. Durante a apresentação, os participantes foram alertados no sentido de que receberiam convite para responder a questionário, por meio eletrônico, acerca do QRN.

No Apêndice C estão disponíveis os seguintes elementos para apreciação:

- Anúncio do evento;

---

<sup>22</sup> A presença de representantes da Justiça (Federal ou do Trabalho) sediada nos estados deveu-se à ocorrência do evento Congresso Nacional de Informática Pública – Judiciário (CONIP-Jud) na mesma semana.

- Notícia publicada no Jornal do Senado sobre o evento;
- Cópia da apresentação projetada durante o evento.

A apresentação do QRN foi estruturada em quatro blocos de exposição, intercalados por seções de respostas às perguntas formuladas por escrito. Em razão da duração reduzida, foram enfatizados os seguintes aspectos do QRN:

- O fundamento legal para a contratação de serviços no setor público;
- O planejamento institucional e de TI como base para as contratações;
- Os requisitos legais para a fase de planejamento da contratação;
- Os requisitos legais para a fase de gestão do contrato assinado.

Todo o material apresentado, inclusive o áudio e o vídeo da apresentação, pode ser consultado no site da Comunidade TIControl<sup>23</sup>. Além do material apresentado, foi distribuída versão reduzida do QRN (brochura A5, com 81 páginas), contendo a íntegra dos corolários formulados e a indicação das fontes que os fundamentam, porém sem a transcrição dos excertos das fontes, que integram a versão completa, também disponível no site da Comunidade TIControl.

### **3.6.3 Procedimento de coleta de dados por meio de questionário**

Em função do interesse em obter o maior número possível de respostas, optou-se pela realização de amostragem tentativamente censitária do grupo que compareceu ao *workshop*. Por isso, foi encaminhada mensagem de correio eletrônico para todos os 324 participantes do evento, convidando a participar desta pesquisa por meio de resposta ao questionário incluso na própria mensagem. O texto da mensagem encaminhada pode ser observado na Figura 12.

O campo “assunto” (“*subject*”) de cada mensagem continha um número identificador

---

<sup>23</sup> Ver Eventos/2º Workshop de Contratação de Serviços de TI em <http://www.ti.control.gov.br/>.

único da pessoa em questão, adicionado de dígito verificador em módulo 11 para garantir que a leitura eletrônica das respostas obtidas atribuisse as respostas às pessoas corretas (p.ex. “Contratação de Serviços de TI: QUEST0561”, referente à pessoa número 056 do cadastro de participantes do evento, sendo o dígito verificador igual a 1).

Cada pergunta foi identificada unicamente no corpo da mensagem de correio eletrônico, precedendo as perguntas de caráter demográfico com a marca “P1” e as perguntas de pesquisa com a marca “P2”. O programa de computador desenvolvido para fazer a leitura e a contabilização das respostas utilizou essas marcações para identificar as posições inicial e final de leitura de cada resposta, procedimento esse conhecido como *parsing*.

Das 324 mensagens encaminhadas, verificou-se que 319 endereços eletrônicos se confirmaram como válidos ou não foram bloqueados por algum sistema do tipo *anti-spam*. Foram feitas duas reiteraões ao longo de duas semanas de prazo para resposta (09 a 23/11/2007). O prazo de apenas duas semanas foi escolhido de modo a equilibrar a necessidade de colher o maior número possível de contribuições com a necessidade de garantir que os respondentes ainda mantivessem boa memória dos aspectos abordados na apresentação realizada.

Foram recebidos 122 questionários respondidos. Nas respostas recebidas, os campos de informações demográficas (gênero, escolaridade, instituição de origem, área de atuação e papel exercido) foram padronizadas para fins de contabilização. Além disso, foram removidas todas as referências que pudessem identificar a pessoa ou o órgão de origem, com o propósito de preservar o anonimato de cada respondente, conforme prometido nos documentos de convite de resposta à pesquisa. Todas as alterações realizadas foram controladas, são auditáveis e não alteram quaisquer idéias transmitidas pelos textos originais. Os textos originais também foram preservados em bases separadas para fins de verificação em caso de dúvida quanto ao processo de padronização e são tratadas como informações reservadas. As

respostas às seis perguntas formuladas podem ser apreciadas no Apêndice D, já tratadas para descaracterização do respondente e do órgão de origem.

## Questionário de Pesquisa

Prezado participante, foi uma grande honra contar com sua presença no 2º Workshop sobre Contratações de Serviços de TI.

Conforme informado no evento, o trabalho apresentado faz parte de minha dissertação de mestrado. Gostaria de sua colaboração para responder algumas questões deste questionário. O mesmo servirá como fonte de dados para averiguar a adequação e a utilidade do Quadro Referencial Normativo sobre Contratação de Serviços de TI no Setor Público.

É importante ressaltar que os dados aqui levantados serão compilados e divulgados na forma de parâmetros, preservando totalmente a identidade de cada respondente. Por gentileza, observe os seguintes cuidados:

1. para responder, primeiro escolha a opção RESPONDER/REPLY do seu programa de correio eletrônico, e então responda às questões na mensagem que enviará de volta para o endereço QRN@cscruz.org;
2. as questões precisam ser respondidas da maneira como estão formuladas, mas há uma última questão para considerações gerais que poderá ser usada para indicar quaisquer aspectos adicionais que desejar comunicar;
3. o questionário deverá ser respondido individualmente;
4. não há respostas 'certas' ou 'erradas', pois o importante é mostrar de forma sincera como você vê cada uma das questões apresentadas;
5. procure responder a todas as questões, embora a última questão seja realmente opcional;
6. você pode responder quando desejar, porém somente as respostas encaminhadas até o dia 23/11/2007 farão parte da minha análise de dados e dos ajustes do quadro referencial normativo proposto para defesa junto à banca examinadora.

Algumas pessoas aparecem em nossa base de dados com mais de um endereço de correio eletrônico. Se for o seu caso, responda somente uma vez e ignore as demais mensagens.

Sua participação é muito importante para a finalização deste trabalho e desde já agradeço sua atenção e cooperação. Futuramente encaminharei uma cópia completa da dissertação de mestrado, incluídas as correções e a versão completa do Quadro Referencial Normativo sobre Contratação de Serviços de TI no Setor Público.

Coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários por meio da caixa postal QRN@cscruz.org.

Cordialmente,

Cláudio Silva da Cruz

### 1) Dados demográficos

P11) Nome:

P12) e-mail para retorno:

P13) Sexo (M ou F):

P14) Escolaridade (marque com um 'X'):

P14A( ) Nível médio

P14B( ) Superior incompleto

P14C( ) Superior completo

P14D( ) Especialização/MBA

P14E( ) Mestrado (Acadêmico ou Profissional)

P14F( ) Doutorado ou pós-Doutorado

P14G( ) outro - especificar: \_\_\_\_\_

P15) Instituição em que atua no serviço público: \_\_\_\_\_

P16) Em qual das áreas abaixo você regularmente atua? (marque com um 'X'):

P16A( ) área de informática ou tecnologia da informação - TI

P16B( ) área orçamentária

P16C( ) área jurídica

P16D( ) área de licitações

P16E( ) área de formalização de contratos

P16F( ) área de controle interno

P16G( ) área administrativa, ordenadora de despesas

P16H( ) área de negócio finalístico da minha organização, diferente das anteriores

P16I( ) outra área - especificar: \_\_\_\_\_

P17) Qual dos papéis abaixo mais se aproxima daquele que você regularmente desempenha? (marque com um 'X'):

P17A( ) gerente máximo da área acima indicada

P17B( ) gerente intermediário da área acima indicada

P17C( ) técnico não comissionado atuando na área acima indicada

P17D( ) outro papel - especificar: \_\_\_\_\_

### 2) Questões: Na sua percepção...

Se necessário, acesse uma cópia da apresentação do QRN em: [http://www.ti.controle.gov.br/eventos/2007-11-06Workshop2\\_CSTI\\_TIControlV04.ppt](http://www.ti.controle.gov.br/eventos/2007-11-06Workshop2_CSTI_TIControlV04.ppt)

P21) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Resposta21.

P22) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos seqüenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?

Resposta22.

P23) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Resposta23.

P24) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Resposta24.

P25) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Resposta25.

P26) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Resposta26.

P27) Há algum outro comentário que gostaria de fazer? Se desejar, sinta-se livre para qualquer comentário.

Resposta27.

Figura 12. Questionário encaminhado aos participantes do 2º Workshop

Fonte: O Autor

## **4 RESULTADOS**

---

Nesta seção, são apresentados o Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI no setor público, o Quadro Referencial Normativo e as respostas dos gestores públicos ao questionário sobre suas percepções relativas ao QRN.

### **4.1 O Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI**

O Modelo Genérico do processo de contratação de serviços de TI foi sintetizado a partir da análise comparativa dos modelos eSCM, PrATIco, MPS.BR, PMBoK, COBIT e Gespública e dos requisitos legais relacionados com as contratações de serviços, em especial aqueles que regulam o procedimento licitatório (Lei 8.666/1993, a Lei 10.520/2002 e o Decreto 3.505/2000).

O principal objetivo do Modelo Genérico, neste trabalho, foi servir de arcabouço para a vinculação (categorização temática) dos requisitos legais e jurisprudenciais.

Portanto, o Modelo Genérico não pretendeu servir de modelo para a estruturação do

processo de contratação das organizações públicas, embora isto possa ser desenvolvido futuramente. É importante ressaltar que a legislação não estabelece muitos detalhes sobre a seqüência de procedimentos das fases de planejamento institucional, planejamento de TI e planejamento de contratações.

A Figura 13 apresenta o Modelo Genérico do processo de contratação, com seis fases.

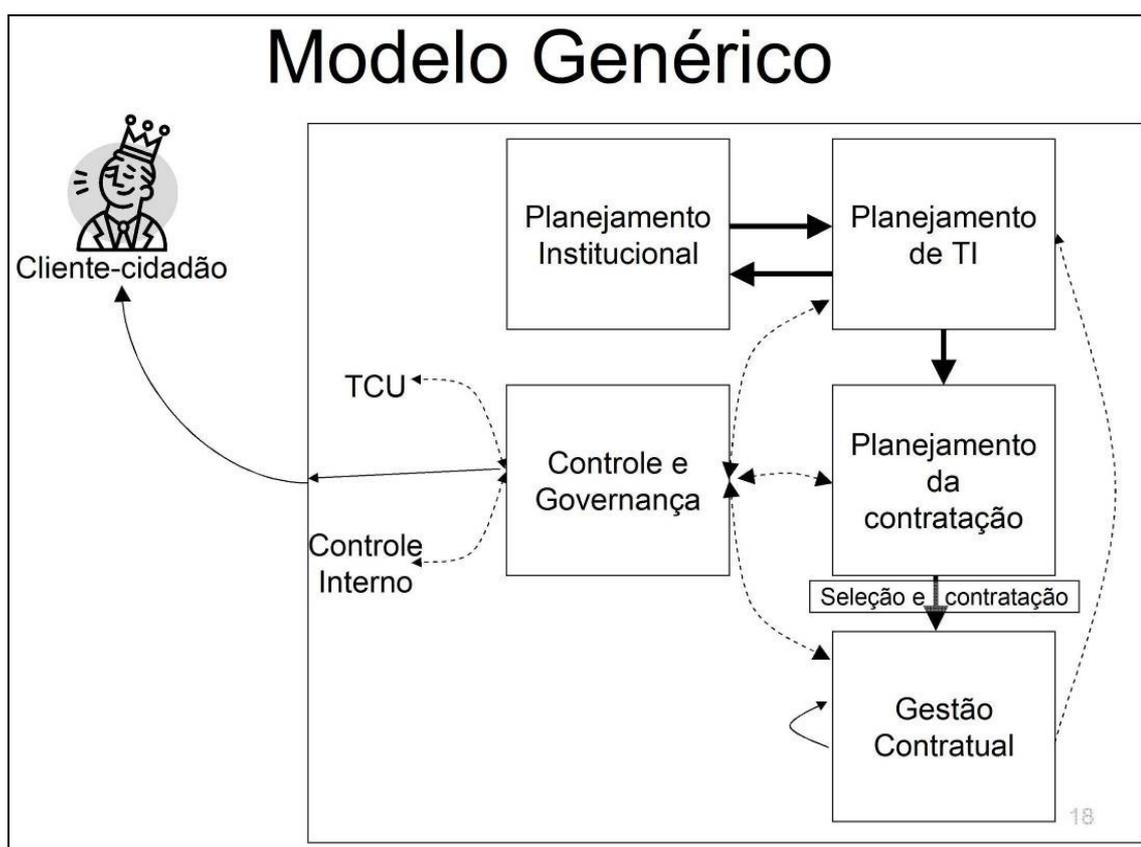


Figura 13. Aspecto geral do Modelo Genérico de contratação de serviços de TI  
Fonte: O Autor

A fase “Seleção e contratação” é representada em tamanho menor porque é essencialmente de responsabilidade da área administrativa nas organizações públicas, e não da área de TI.

As fases “Planejamento Institucional”, “Planejamento de TI” e “Controle e Governança” são incluídas com destaque no Modelo Genérico porque são consideradas fundamentais para se obter alinhamento entre TI e o negócio institucional. Esse alinhamento pressupõe intensa participação da área de TI nessas fases, embora não sejam de sua responsabilidade exclusiva.

No QRN, a fase “Planejamento de TI” foi detalhada para poder receber a vinculação de requisitos legais específicos relacionados com os seguintes temas:

- Organização e estrutura de TI:
  - Liderança;
  - Gestão de pessoal de TI;
  - Estratégia de contratação de serviços de TI;
- Orçamentação.

A fase “Controle e Governança” foi detalhada para receber o vínculo de requisitos legais relacionados com:”

- Monitoração interna e aprendizado;
- Transparência;
- Monitoração externa.

A fase “Seleção e Contratação”, realizada pela área administrativa e não pela área de TI, foi detalhada em:

- Formalização do pedido de contratação;
- Seleção;
- Assinatura do contrato.

A Figura 14 apresenta as etapas da fase de “Planejamento da contratação”.

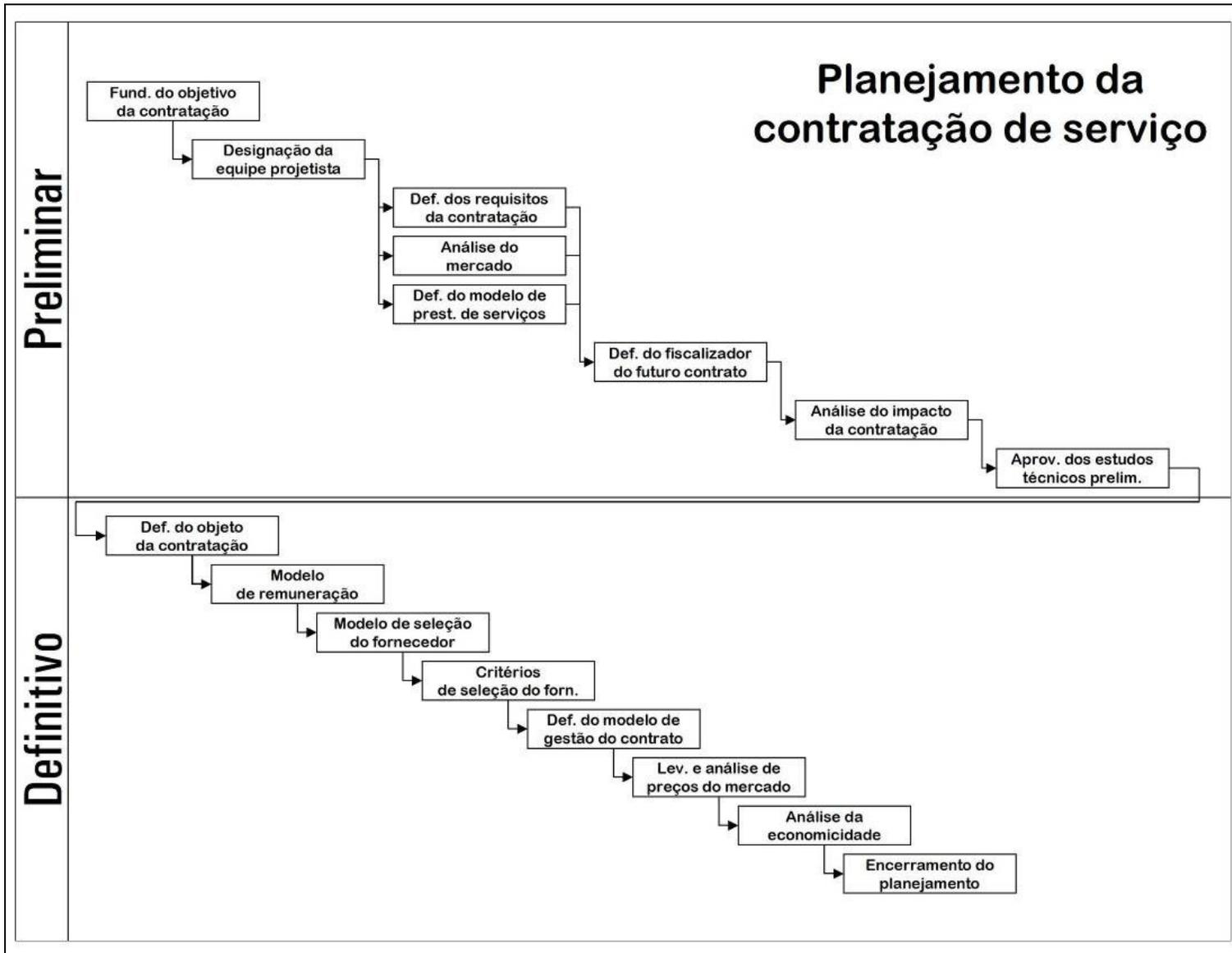


Figura 14. Detalhamento da fase de planejamento da contratação  
 Fonte: O Autor

A fase “Planejamento da contratação” foi dividida em duas subfases:

- **Planejamento Preliminar**, cujo propósito é assegurar que a necessidade de contratação esteja bem caracterizada e fundamentada, que é técnica e legalmente viável, que é compatível com as condições e recursos existentes na organização e que é oportuna e conveniente para a organização em termos estratégicos;
- **Planejamento Definitivo**, cujo propósito é o detalhamento de todos os elementos necessários ao procedimento licitatório (se for o caso), à contratação, e à gestão do contrato resultante. O termo de referência (ou projeto básico) e a minuta do contrato são os produtos do planejamento definitivo.

O Planejamento Preliminar foi dividido nas seguintes etapas:

- **Fundamentação do objetivo da contratação**, que é quando o alinhamento da contratação com as diretrizes estratégicas deve ser demonstrado, bem como o aval e o compromisso de todos os atores e *stakeholders* envolvidos. Quanto esses pressupostos não estão presentes, o planejamento da contratação não deve prosseguir;
- **Designação da equipe projetista**, que deve envolver formalmente as pessoas que participarão do planejamento, assegurando que sejam suficientemente capacitadas e que representem adequadamente os interesses dos *stakeholders*;
- **Definição dos requisitos da contratação**, que é o levantamento de requisitos internos (funcionais e não funcionais) e externos que a contratação deve atender para prover o benefício desejado;
- **Análise de mercado**, cujo objetivo é conhecer as alternativas que o mercado oferece para atender à demanda de contratação em questão;
- **Definição do modelo de prestação dos serviços**, que é a definição dos resultados requeridos do fornecedor e das atividades necessárias para realizá-los, sua forma de

realização e mensuração e sua compatibilidade com o plano de cargos da organização pública em questão;

- **Definição do gestor do futuro contrato**, que deve ser escolhido de antemão de modo a participar do detalhamento da contratação e de modo a assegurar que o modelo de gestão do contrato seja factível;
- **Análise de impacto da contratação**, que é a avaliação da capacidade da organização em assumir as responsabilidades e as conseqüências decorrentes da contratação (impactos orçamentários, financeiros, sociais, políticos, ambientais, culturais, técnicos etc.) e da conveniência e oportunidade da contratação diante das condições de mercado, das características da organização pública cliente e da especificação do problema de negócio a ser resolvido com a contratação;
- **Aprovação dos estudos técnicos preliminares**, que é a declaração formal da autoridade competente confirmando a existência de todos os pressupostos necessários à contratação e a oportunidade e conveniência de que o serviço demandado seja contratado.

O Planejamento Definitivo da contratação foi dividido nas seguintes etapas:

- **Definição do objeto da contratação**, quando é sintetizada a frase de declaração do objeto que representará a essência da contratação, e que dará nome ao processo formal, bem como será tornada pública nos sistemas de informação governamentais;
- **Definição do modelo de remuneração**, que é o estabelecimento dos produtos requeridos da contratação e o seu método de valoração, bem como o fluxo financeiro da contratação, e que condicione o pagamento a resultados efetivos;
- **Definição do modelo de seleção de fornecedor**, que é a escolha entre licitar ou não licitar, e entre as várias modalidades e tipos de licitação;

- **Definição dos critérios de seleção do fornecedor**, que é o estabelecimento dos critérios de habilitação para competição, dos critérios técnicos de aceitabilidade ou valoração das propostas técnicas dos licitantes, dos critérios de julgamento do preço ofertado, do critério de julgamento (tipo de licitação: “menor preço”, ou “técnica e preço”, ou “melhor técnica”) e do critério de desempate;
- **Definição do modelo de gestão do contrato**, que é a definição de todos os procedimentos, papéis e responsabilidades que terão lugar durante a execução contratual, as formas de mensuração e pagamento dos serviços, o tratamento da segurança da informação, da propriedade intelectual, as responsabilidades comerciais, fiscais, trabalhistas e previdenciárias, as cláusulas de apenação e as condições de encerramento do contrato.
- **Levantamento e análise de preços de mercado**, que é a consulta ao mercado sobre a consistência dos elementos da contratação e sobre a estimativa de preço com orçamento detalhado;
- **Análise da economicidade da contratação**, que é a avaliação final da oportunidade e conveniência da contratação diante da análise de custo-benefício com base no valor estimado para a contratação;
- **Encerramento do planejamento**, que é a entrega formal dos resultados do planejamento da contratação pela equipe designada, contendo a minuta do termo de referência (ou projeto básico) e a minuta de contrato.

A Figura 15 apresenta as etapas da fase de “Gestão contratual”.

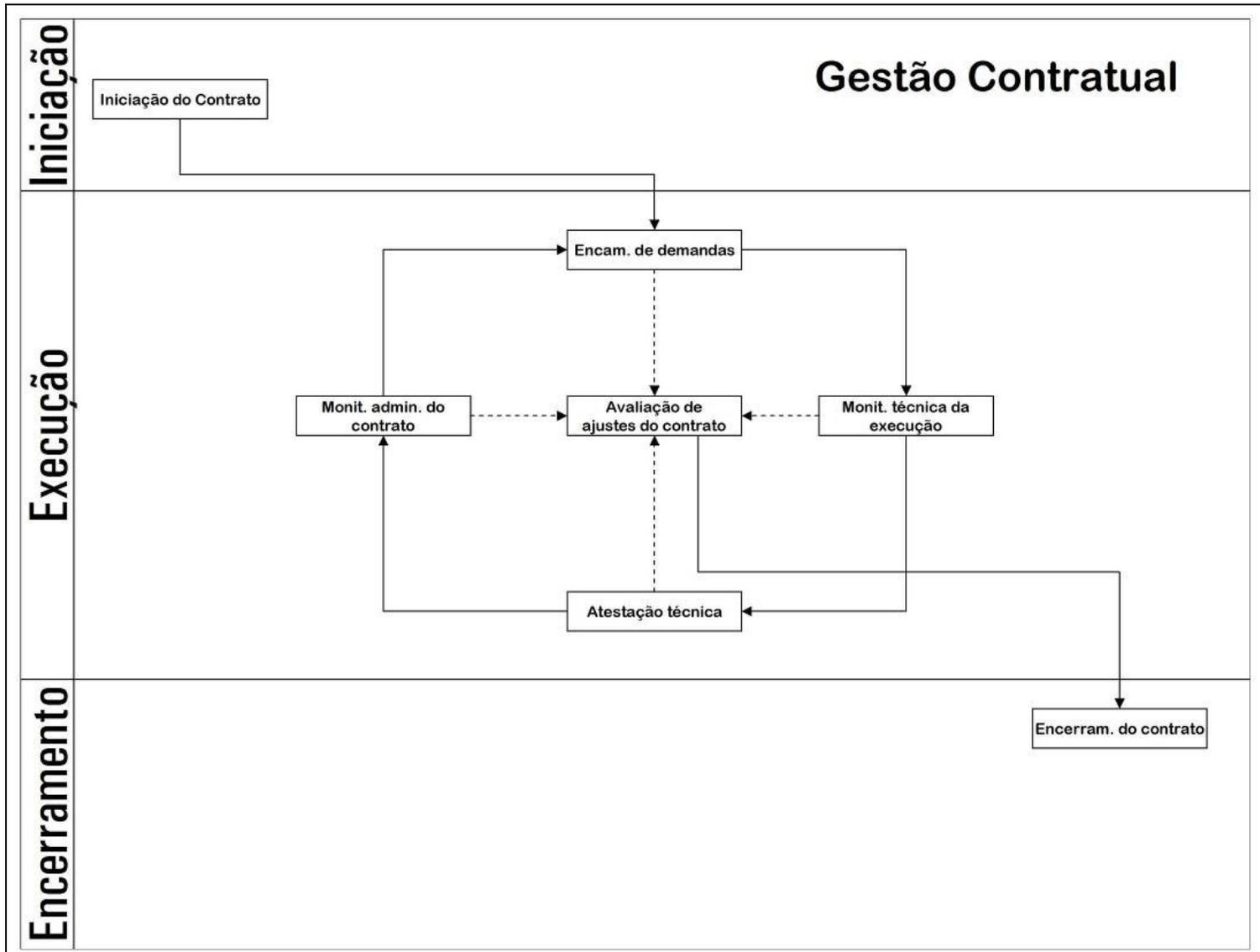


Figura 15. Detalhamento da fase de gestão contratual  
 Fonte: O Autor

A fase de “Gestão contratual” foi dividida em três subfases:

- **Iniciação do contrato**, que se presta ao esclarecimento a todos os envolvidos em realizar os benefícios do contrato assinado de todos os detalhes relevantes constantes do edital, da proposta vencedora e do contrato. Cada procedimento deverá ser analisado e aceito, de modo a reduzir os riscos de conflito durante a execução contratual;
- **Execução do contrato**, que envolve a realização contínua dos procedimentos previstos no modelo de gestão do contrato, de modo a: encaminhar adequadamente as demandas de serviços ao preposto da contratada; monitorar tecnicamente a sua realização; atestar a sua realização mediante a comparação com os critérios de aceitação de serviços previamente estipulados, encaminhando a proposta de pagamento na exata medida dos benefícios auferidos da contratação, monitorar administrativamente o cumprimento de todas as obrigações contratuais e legais; e avaliar os problemas que surgirem durante a execução contratual, avaliando permanentemente a conveniência da continuidade do contrato;
- **Encerramento do contrato**, quando devem ser executados procedimentos especiais de transição contratual, de modo a garantir a continuidade de serviços e a segurança dos ativos pertencentes ao contratante, principalmente da informação.

#### **4.2 O Quadro Referencial Normativo (QRN)**

O Quadro Referencial Normativo é constituído de 289 corolários fundamentados por mais de 2000 vínculos a cerca de 150 fontes. O QRN completo pode ser apreciado no Apêndice F (p. 252).

Os principais requisitos ou recomendações da legislação e da jurisprudência para as contratações de serviços de TI podem ser resumidos conforme apresentado nos tópicos 4.2.1 a

4.2.10, a seguir.

#### **4.2.1 Coerência com o planejamento institucional e de TI**

O planejamento é um princípio fundamental da Administração Pública (Decreto-lei 200/1967, art. 6º, inc. I) e a eficiência, a legitimidade e a economicidade administrativa são mandamentos constitucionais (Constituição Federal, art. 37, *caput*). Portanto, todo procedimento administrativo deve levar em consideração as diretrizes estabelecidas pelo sistema de planejamento da organização pública em questão para fundamentar sua motivação (Lei 9.784/1999, arts. 2º e 50).

Por essa razão, o TCU vem recorrentemente decidindo que as contratações de TI devem ser planejadas minuciosamente, em harmonia com o planejamento institucional e de tecnologia da informação (Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário, item 9.2.2.3; Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.3.11; Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário, item 9.1.1; Acórdão 117/2006-TCU-Plenário, item 9.2.1).

[...] todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições. (Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário, item 9.1.1)

#### **4.2.2 Envolvimento dos requisitantes**

As áreas de TI existem para agregar valor ao negócio das organizações em que se inserem, mas é o direcionamento estratégico que define em que sentido a área de TI deve se mover (ITGI, 2007, p. 5, 11).

Neste sentido, o Decreto 3.555/2000, art. 8º, inc. III, atribui ao requisitante, com apoio da área de compras, a definição do termo de referência. O TCU, acompanhando as recomendações COBIT, estabeleceu recomendação de envolvimento formal dos requisitantes na definição dos investimentos de TI:

[...] crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos. (Acórdão 2023/2005-TCU-Plenário, item 9.3.1)

### **4.2.3 Justificativa da contratação**

A Lei 10.520/2002, art. 3º, inc. I, o Decreto 2.271/1997, art. 2º, inc. I, e o Decreto 3.555/2000, art. 8º, inc. III, estabelecem a necessidade de justificativa da contratação. Além disso, nenhum dos requisitos da contratação pode estabelecer especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição (Lei 8.666/1993, art. 3º, inc. I; Lei 10.520/2002, art. 3º, inc. II; Decreto 3.555/2000, art. 8º, inc. I).

Por isso, antes de prosseguir no planejamento da contratação, é conveniente verificar:

- se a demanda de contratação encontra-se alinhada com as diretrizes estratégicas (p.ex. a previsão no Plano Plurianual – PPA, quando for o caso, e na Lei Orçamentária Anual – LOA, conforme determina a Lei 8.666/1993, art. 7º, § 2º, inc. IV, e art. 57, inc. I);
- se o problema de negócio que se procura resolver com a contratação está bem definido e caracterizado;
- se a contratação com terceiros é coerente com a estratégia de TI em vigor e respeita o plano de cargos da organização.

O seguinte acórdão do TCU ilustra essa exigência legal:

[...] faça constar, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, estudo que demonstre a necessidade, a prioridade e a conveniência da contratação, sua adequação com o plano diretor de informática da empresa, o projeto a que se refere e a sua vinculação a objetivos atuais ou a estratégias de longo prazo da empresa. (Acórdão 838/2004-TCU-Plenário, item 9.2.2)

### **4.2.4 Conhecimento do mercado**

Uma irregularidade freqüente nas contratações públicas é o direcionamento da licitação para privilegiar determinadas soluções de mercado ou até mesmo determinados fornecedores.

Excluindo-se as ocorrências causadas por má-fé, é muito comum que o direcionamento ocorra por falta de análise do mercado para conhecer as possíveis soluções existentes.

A Lei 8.666/1993 é nebulosa nesse aspecto, registrando apenas a obrigação de contratar em condições semelhantes às praticadas no mercado (art. 15, inc. III), ou a vedação de qualquer restrição (técnica ou habilitatória) injustificada à participação de empresas regularmente atuantes no mercado (art. 3º, inc. I, art. 15, inc. IV, art. 23, § 1º). Quanto à pesquisa de mercado, sua exigência textual na Lei 8.666/1993 vincula-se somente à realização de registro de preços (art. 15, § 1º). Porém, o TCU entende ser exigível a análise de mercado a partir de interpretação sistemática das normas vigentes, por ser a única forma de assegurar o conhecimento das alternativas de solução no mercado, de evitar a exclusão de alguma alternativa capaz de atender à necessidade da organização pública, e de concluir (ou não) pela conveniência e oportunidade da contratação.

[...] c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, **de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação**, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco. (Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara, item c, grifo nosso)

[...] d) determinar à [...] que: d.1) realize análises de mercados que subsidiem a análise da conveniência e oportunidade das contratações; (Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara, item d)

[...] 2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, **a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc)**. Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. (Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara, item 2.5.3, grifo nosso)

[...] 9.7.2.4 - que sejam realizadas análises de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitam ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade das contratações (art. 6º, inciso IX, alínea 'f'; art. 7º, § 2º, inciso II; art. 15, incisos II e V; art. 24, inciso VII; art. 40, § 2º, inciso II; art. 43, inciso IV; art. 44, § 3º; e art. 48, todos da Lei nº 8.666/93); (Acórdão 810/2003-TCU-Plenário, item 9.7.2.4)

[Relatório] 4. [...] "2.7.9 É merecedor de relevo o fato do justificante eximir-se de **apresentar documentos que comprovem a realização de uma análise de mercado que contemplasse pesquisa de preços, identificação de potenciais fornecedores, peculiaridades de mercado - elementos essenciais para o administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.** [...] (Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário, grifo nosso)

[Relatório] 6.6. - ocorrência: insuficiência de dados e informações no processo licitatório sobre: diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação; **análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultassem a redução de custos; análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação;** [...] (Acórdão 440/2006-TCU-Plenário, grifo nosso)

#### 4.2.5 Definição do modelo de prestação de serviços

De posse de informações de definição estratégica da demanda, de análise de requisitos da contratação e de análise de mercado, a equipe projetista poderá decidir, com justificativas, quais as soluções de mercado atendem e quais não atendem à necessidade da organização.

Nesse momento, há exigências legais que devem ser atendidas:

- Com base no art. 11 da Lei 8.666/1993, deve-se dar preferência aos modelos de contratação padronizados por norma da organização ou da Administração Pública. A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, por exemplo, é responsável pela normatização do processo de aquisição de bens e serviços na área de TI (Decreto 1.048/1994, art. 4º, inc. II), e tem divulgado alguns modelos de contratação no Portal da Tecnologia da Informação (BRASIL, 2008d);
- Com base no art. 23, § 1º da Lei 8.666/1993, deve-se dividir o objeto da contratação em tantas parcelas quanto possível e conveniente (técnica e economicamente) a fim de aumentar as possibilidades de competição;
- Com base no princípio da eficiência (Constituição Federal, art. 37, *caput*) e no Decreto 2.271/1997, arts. 2º, 3º e 4º, deve-se evitar a alocação de postos de serviço, preferindo a contratação de serviços mensurados pelos resultados;
- Com base na diretriz de acesso a cargo público por meio de concurso (Constituição Federal, art. 37, inc. II), no risco de mau uso da contratação de serviços (Enunciado

TST 331/2000) e no Decreto 2.271/1997, art. 1º, § 2º, deve-se evitar a sobreposição dos papéis contratados de terceiros com os papéis típicos de cargos integrantes do quadro de pessoal. Deve-se proceder a ajustes periódicos do plano de cargos da organização à medida que o mercado se torna capaz de executar com vantagens determinados papéis executivos, com base no Decreto-lei 200/1967, art. 10, inc. 7º e 8º, mantendo-se coerência entre esse plano e a estratégica de contratação de serviços de TI, exigida pelo Decreto 2.271/1997, art. 2º (Plano de Trabalho).

- É proibido o reembolso de despesas, tais como salários, diárias, passagens, vale-alimentação, vale-transporte, treinamento, etc., devendo-se incluir esses custos no escopo da contratação segundo estimativa razoável (Decreto 2.271/1997, art. 4º, inc. III; Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário, item 9.2.5; Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário, itens 9.1.3 e 9.1.4; Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário, item 9.1.14; Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário, itens 9.1.14 e 9.1.15; Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário, itens 9.1.16 e 9.1.17; Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário, itens 9.1.16 e 9.1.17).

#### **4.2.6 Definição do modelo de remuneração**

Com base no princípio da eficiência (Constituição Federal, art. 37, *caput*) e no Decreto 2.271/1997, art. 3º, § 1º, a remuneração do contratado deverá vincular-se a resultados mensuráveis, sempre que possível. Por isso, os procedimentos e padrões utilizados para cálculo da remuneração devem ser cuidadosamente definidos, pois darão base à formação da oferta de preço na fase de licitação e tem grande conexão com o risco de negócio avaliado por cada fornecedor interessado na contratação.

#### **4.2.7 Adoção do Pregão, em regra**

Este ponto é especialmente confuso na legislação, e merece uma explanação mais

detalhada.

A Política Nacional de Informática (Lei 7.232/1984) estabeleceu a proteção ao mercado interno de tecnologia da informação como política de incentivo ao seu crescimento no país. Por essa Política, entre outros incentivos, tais como as barreiras à importação, definiu-se que o Estado daria preferência nas suas aquisições aos produtos e serviços de TI de empresas nacionais. Em 1990, com a eleição do Presidente Fernando Collor, a política de reserva de mercado foi suspensa, mas incentivos fiscais foram criados para continuar estimulando a indústria nacional de TI (Lei 8.248/1991, Lei de Informática), e foi mantida a política de preferência nas aquisições governamentais. Em 1993, a Lei de Licitações 8.666 foi editada respeitando essa política de preferência na área de TI e indicando a obrigatoriedade da licitação de bens e serviços de TI pelo tipo “técnica e preço”:

Art. 45, § 4º [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. [Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994] (Lei 8.666/1993)

Em 1994, o Ministério da Ciência e Tecnologia, responsável pela execução da política de incentivos à área de TI, fez promulgar o Decreto 1.070/1994, que estabelece os procedimentos licitatórios para a execução da política de preferência nas aquisições governamentais de TI.

Porém, em 1995, a Emenda Constitucional nº 6 revogou o art. 171 da Constituição Federal, que definia o que eram empresas nacionais e determinava o seu tratamento privilegiado. Com isso a política de preferência ficou em um “limbo legal”, que só foi resolvido em 2001, com edição da Lei 10.176 que confirmou a continuidade da política de incentivos fiscais e de preferência nas aquisições governamentais.

Todavia, quase paralelamente, foi aprovada a nova modalidade de licitação chamada Pregão, iniciada com a Medida Provisória 2.026/2000 (transformada na Lei 10.520, em 2002) e o Decreto 3.555/2000, que a regulamentava. Nessa nova modalidade, todos os bens e

serviços comuns (inclusive alguns da área de TI) poderiam ser adquiridos fora das exigências do Decreto 1.070/1994. Em 2005, o Decreto 5.450 tornou obrigatória a licitação de todos os bens e serviços comuns por meio de pregão. O Tribunal de Contas da União entendeu que essa obrigatoriedade se estende a todos os bens e serviços comuns de TI (Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário), reservando-se a preferência aos produtos e serviços nacionais ou incentivados pela Lei de Informática estritamente nos casos de empate.

Assim, embora o texto da Lei 8.666/1993, art. 45, § 4º ainda continue indicando textualmente a obrigatoriedade da contratação de bens e serviços de TI pela modalidade “técnica e preço”, a legislação mais recente e a jurisprudência do TCU apontam claramente para a revogação tácita desse dispositivo.

Considerando que a maioria dos bens e serviços de TI podem ser objetivamente descritos segundo padrões de qualidade e desempenho usualmente adotados no mercado de TI (Lei 10.520/2002, art. 1º), **atualmente a regra para a contratação de TI é o Pregão.**

Portanto, somente em casos excepcionais e exaustivamente justificados é que se poderá utilizar o tipo de licitação “técnica e preço” ou o tipo “melhor técnica”.

#### **4.2.8 Justificativa dos critérios técnicos de seleção**

Os **critérios técnicos** de seleção do fornecedor destinam-se à valoração das propostas dos licitantes, e se subdividem em fatores obrigatórios (sua ausência implica na desclassificação da proposta na licitação) e em fatores pontuáveis (usados nas licitações de tipo “técnica e preço” ou “melhor técnica”) (Lei 8.666/1993, arts. 3º, 44 a 46).

É requerida a demonstração do nexos entre cada quesito estabelecido (e o seu peso na pontuação total) e o benefício que dele se extrai na contratação (Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário, item 9.2.1.3; Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.3.13; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário, item 9.3.16; Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara, item 9.3.5; Acórdão

667/2005-TCU-Plenário, item 9.3.7).

Infelizmente, muitos gestores públicos acreditam que os quesitos técnicos da licitação servem para identificar e selecionar o melhor fornecedor. Porém, a licitação se presta à identificação da alternativa de contratação mais vantajosa para a Administração Pública e não do fornecedor mais qualificado (Lei 8.666/1993, art. 3º, *caput*). Por isso, os critérios técnicos de seleção devem ser concebidos em decorrência dos requisitos da contratação, devidamente identificados e justificados. Assim, todos os fornecedores que atendem aos critérios técnicos podem ser considerados bons fornecedores em potencial, devendo concorrer entre si em termos de preço para produzir a contratação mais vantajosa para a Administração.

#### **4.2.9 Definição do modelo de gestão**

O modelo de gestão do contrato é o conjunto de objetivos, responsabilidades, atores, papéis e procedimentos que visam à garantia da produção dos resultados e benefícios projetados que justificaram a contratação. Ele é a base para a construção do contrato pela área jurídico-administrativa, que será executado pela área de TI.

A legislação define a existência de um gestor ou fiscalizador de contrato (Lei 8.666/1993, art. 67; Decreto 2.271/1997, art. 6º), porém os processos e procedimentos de gestão estão dispersos em diversos documentos normativos. No entanto, todos os mecanismos de gestão do contrato, desde a definição dos resultados requeridos e a forma de avaliá-los até as cláusulas de apenação e rescisão contratual, devem estar previstos na minuta de contrato em tempo de licitação (Lei 8.666/1993, art. 40, § 2º, inc. III). Por isso, a definição do modelo de gestão é estabelecida na fase de planejamento e deve contar, se possível, com a participação do futuro gestor do contrato, de modo que o modelo de gestão concebido seja factível na prática.

#### **4.2.10 Justificativa do preço**

A análise de preços de mercado serve para sintetizar duas informações necessárias para a

licitação, a estimativa do custo da contratação e o comportamento dos preços no mercado, que servirão para:

- embasar a análise de economicidade da contratação (custo/benefício) (Lei 8443/1992, art. 43);
- integrar o projeto básico e o edital e embasar a alocação orçamentária (Lei 8666/1993, art. 6º, X, alínea f, 7º, § 2º, 14, 40; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário, item 9.3.2; Acórdão 264/2006-TCU-Plenário, item 9.4.2);
- embasar a fixação de preço máximo (Decreto 2271/1997, art. 3º; Acórdão 838/2004-TCU-Plenário, item 9.2.4; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário, item 9.3.1; Acórdão 264/2006-TCU-Plenário, item 9.4.4);
- embasar a declaração de razoabilidade de preço nas dispensas de licitação (Lei 8666/1993, art. 26; Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.3.1);
- determinar a modalidade da licitação, caso não seja escolhida a modalidade pregão (Lei 8666/1993, art. 23);
- determinar o valor da garantia e o valor do capital mínimo ou do patrimônio líquido, para fins de habilitação (Lei 8666/1993, art. 31);
- determinar a necessidade de audiência pública, obrigatória para valores acima de R\$ 150 milhões (Lei 8666/1993, art. 39);
- determinar, na fase de julgamento, a aceitabilidade de preços em razão da compatibilidade com os preços praticados no mercado e a eventual inexecutabilidade de preço (Lei 8666/1993, art. 40, 48; Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário, item 9.3.1; Acórdão 264/2006-TCU-Plenário, item 9.4.4).

A legislação não define qualquer método de análise de preços no mercado ou de estimação de preço. Por isso, cabe ao gestor escolher um método, claro e defensável, de estimar o custo da contratação, que viabilize a análise de economicidade (custo/benefício), a

estimativa do preço e do preço máximo aceitável e o julgamento da aceitabilidade do melhor preço oferecido em tempo de seleção do fornecedor.

### 4.3 Análise das respostas dos gestores

A seguir são apresentados os resultados da coleta de dados junto aos gestores públicos que participaram do 2º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI e que responderam ao questionário encaminhado.

#### 4.3.1 Descritores da amostra não-probabilística

Foram recebidas respostas de 122 pessoas, de um total de 319 solicitações de resposta efetivamente encaminhadas<sup>24</sup>, perfazendo taxa de retorno de atendimento de 38,2% (Tabela 2), que pode ser considerada apropriada para este estudo.

Tabela 2. Situação geral da amostra não-probabilística

Nº respondentes	Nº contatos válidos	Taxa de Retorno
122	319	38,2%

Fonte: O Autor

Na Tabela 3 observa-se que o índice de omissões de resposta foi de no máximo 4,1%, que é o caso das perguntas 2 e 6.

Tabela 3. Avaliação do impacto

NRespondentes	Pergunta	NNãoRespostas	NRespostas válidas	Índice de omissão
122	1	2	120	1,6%
122	2	5	117	4,1%
122	3	4	118	3,3%
122	4	2	120	1,6%
122	5	0	122	-
122	6	5	117	4,1%

Fonte: O Autor

Na Tabela 4 observa-se que a maioria dos respondentes pertence ao gênero masculino.

<sup>24</sup> Foram encaminhadas 324 mensagens por correio eletrônico, porém houve notificação de não entrega para cinco dos 324 destinatários.

Tabela 4. Distribuição dos respondentes quanto ao gênero

Gênero	Q	Perc
Feminino	17	13,9%
Masculino	105	86,1%

Fonte: O Autor

Na Tabela 5 observa-se que aproximadamente dois terços dos respondentes são pós-graduados e que aproximadamente todos são graduados, o que pode ser considerado apropriado para o processo de amostragem em questão, pois as perguntas feitas no questionário eram do tipo QUESTÃO ABERTA, exigindo dos respondentes maior capacidade de compreensão, reflexão e expressão.

Tabela 5. Distribuição dos respondentes quanto à escolaridade

Escolaridade	Q	Perc
1.Nível médio	4	3,3%
2.Superior completo	41	33,6%
3.Especialização/MBA	64	52,5%
4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	10,7%

Fonte: O Autor

Na Tabela 6 é apresentada a distribuição dos respondentes quanto à instituição de origem de cada respondente.

Tabela 6. Distribuição dos respondentes quanto à instituição em que trabalham

Instituição	Q	Perc
1.Legislativo, Câmara dos Deputados	12	9,8%
1.Legislativo, Senado Federal	8	6,6%
1.Legislativo, Senado Federal, Interlegis	2	1,6%
1.Legislativo, Senado Federal, Prodasen	7	5,7%
1.Legislativo, Tribunal de Contas da União	1	0,8%
2.Executivo, Advocacia-Geral da União, Procuradoria Federal junto ao FUNASA	1	0,8%
2.Executivo, Ministério da Fazenda	2	1,6%
2.Executivo, Ministério da Fazenda, Banco Central do Brasil	8	6,6%
2.Executivo, Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal do Brasil	23	18,9%
2.Executivo, Ministério da Justiça, Polícia Rodoviária Federal	1	0,8%
2.Executivo, Presidência da República, Instituto de Tecnologia da Informação	1	0,8%
2.Executivo, Presidência, Controladoria-Geral da União	6	4,9%
3.Judiciário, Justiça do Trabalho, Tribunal Superior do Trabalho	3	2,5%
3.Judiciário, Justiça do Trabalho, TRTs	2	1,6%
3.Judiciário, Justiça Federal, 1o grau - Seções Judiciárias	5	4,1%
3.Judiciário, Justiça Federal, 2o grau - TRFs	8	6,6%
3.Judiciário, Justiça Federal, Conselho da Justiça Federal	4	3,3%
3.Judiciário, Justiça Federal, Superior Tribunal de Justiça	10	8,2%
3.Judiciário, Supremo Tribunal Federal	7	5,7%
4.Ministério Público, Ministério Público do Trabalho	1	0,8%
4.Ministério Público, Procuradoria-Geral da República	4	3,3%
4.Ministério Público, Procuradoria-Geral da República, Ministério Público Federal	6	4,9%

Fonte: O Autor

Na Tabela 7 observa-se que aproximadamente dois terços dos respondentes atuam na área

de TI. Destaca-se também o número de respondentes da área de licitações (12) e da área de controle interno (13), duas áreas com elevada participação no processo de contratação. Já a área jurídica, cuja participação no processo de contratação é exigida na Lei 8.666/1993, foi representada por apenas 6 respondentes.

Dois novas áreas de atuação foram acrescentadas: área de planejamento e área disciplinar. Porém, o número de pessoas que atuam nessas áreas é inexpressivo na amostra em questão (2 pessoas).

Tabela 7. Distribuição dos respondentes quanto à área de atuação

ÁreaAtuação	Q	Perc
1.área de TI	76	62,3%
2.área orçamentária	2	1,6%
3.área jurídica	6	4,9%
4.área de licitações	12	9,8%
5.área de formalização de contratos	7	5,7%
6.área de controle interno	13	10,7%
7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	1,6%
8.área de negócio finalístico da organização	2	1,6%
9A.área de planejamento	1	0,8%
9B.área disciplinar (corregedoria)	1	0,8%

Fonte: O Autor

Na Tabela 8 observa-se que aproximadamente dois terços dos respondentes atuam em funções gerenciais máximas ou intermediárias. A amostragem pode ter-se beneficiado da presença de maior número de respondentes com experiência gerencial, pois as perguntas feitas no questionário demandavam reflexões que escapam ao âmbito meramente técnico, abrangendo aspectos gerenciais, políticos, culturais, sociais e econômicos.

Dois novos papéis desempenhados surgiram em função das respostas obtidas: Consultor e Assessor. Esses papéis envolvem 6 pessoas da amostra.

Tabela 8. Distribuição dos respondentes quanto ao papel desempenhado

PapelAtuação	Q	Perc
1.gerente máximo	20	16,4%
2.gerente intermediário	60	49,2%
3.técnico não comissionado	36	29,5%
9A.Consultor	1	0,8%
9B.Assessor	5	4,1%

Fonte: O Autor

Na Tabela 9, é apresentado o demonstrativo do trabalho de análise e categorização

realizado. Ao todo, foram realizadas 1.531 categorizações.

Tabela 9. Demonstrativo do total de categorizações interpretativas

Pergunta	NCategorizações "sim/não"	NCategorizações em codif. Aberta	NCategorizações
1	122	208	330
2	122	58	180
3	122	25	147
4	122	200	322
5	-	240	240
6	146	166	312
<b>TOTAL</b>	<b>634</b>	<b>897</b>	<b>1531</b>

Fonte: O Autor

Para as questões do tipo “sim/não”, foram feitas 634 categorizações. Como essas questões também eram abertas, pois a resposta era dada em campo de texto aberto, as respectivas respostas foram categorizadas segundo a escala que segue:

- sim, peremptório;
- resposta intermediária, entre sim e não;
- não, peremptório;
- não soube responder;
- não respondeu.

Deve-se observar que a pergunta 6 permitia respostas do tipo “sim/não” para vários tipos de impacto (resistências, barreiras, adaptações etc.), razão pela qual o número de categorizações “sim/não” das respostas àquela pergunta (146) supera o número de respondentes (122). Esse efeito foi considerado na análise das respostas à pergunta 6.

Para as questões com possibilidade de justificativas, comentários ou opiniões abertas, foram feitas 897 categorizações, lembrando que o texto de uma resposta poderia ter várias idéias encaixadas em categorias variadas. Também é importante lembrar que a mesma idéia pode, eventualmente, encaixar em mais de uma categoria, embora essa situação seja mais rara. As categorias não foram preestabelecidas, mas emergiram das próprias respostas, conforme preconizado pela *Grounded Theory*. Letras e números foram utilizados para gradativamente agrupar as respostas conforme a proximidade das idéias que transmitiam. Assim, todas as

respostas marcadas com “B” giram em torno da mesma temática, mas uma resposta marcada com “B9” está mais distante dessa temática que a resposta marcada com “B” ou “B1”.

Na Tabela 10, pode-se observar que, nas perguntas que textualmente solicitavam comentários, justificativas ou opiniões abertas (perguntas 1, 4, 5 e 6) houve maior frequência de contribuições além de mero “sim ou não” (78,7%, no mínimo, e 100%, no máximo). Porém, as perguntas 2 e 3 não solicitavam explicitamente mais que “sim” ou “não”, razão porque o número de respondentes que contribuíram com comentários, justificativas ou opiniões abertas foi bem menor (32,8% e 21,3%, respectivamente)

Tabela 10. Demonstrativo do total de respondentes que contribuíram com opiniões abertas

Pergunta	Q respondentes que comentaram	Perc
1	102	83,6%
2	40	32,8%
3	26	21,3%
4	114	93,4%
5	122	100%
6	96	78,7%

Fonte: O Autor

#### 4.3.2 Caracterização das respostas a cada pergunta do questionário

A seguir são apresentadas as consolidações das respostas obtidas, cujos textos originais já categorizados podem ser consultados no Apêndice D. No 0, podem ser apreciados quadros esquemáticos detalhados da análise dos dados por *Grounded Theory* para cada uma das seis perguntas.

É importante ressaltar que o valor percentual de uma categoria pode ser menor que a soma dos valores percentuais dos elementos que a compõem. Isto ocorre porque o que se contabiliza é o número de respondentes cujas respostas contêm idéias que correspondem à categoria, em relação ao número total de respondentes, e não o número de respostas ou de idéias inseridas das respostas.

#### 4.3.2.1 Caracterização das respostas à pergunta 1

**Pergunta 1: Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

A maioria dos respondentes assinalou a percepção de que existem problemas de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI (81,1%), como apresentado na Figura 16.

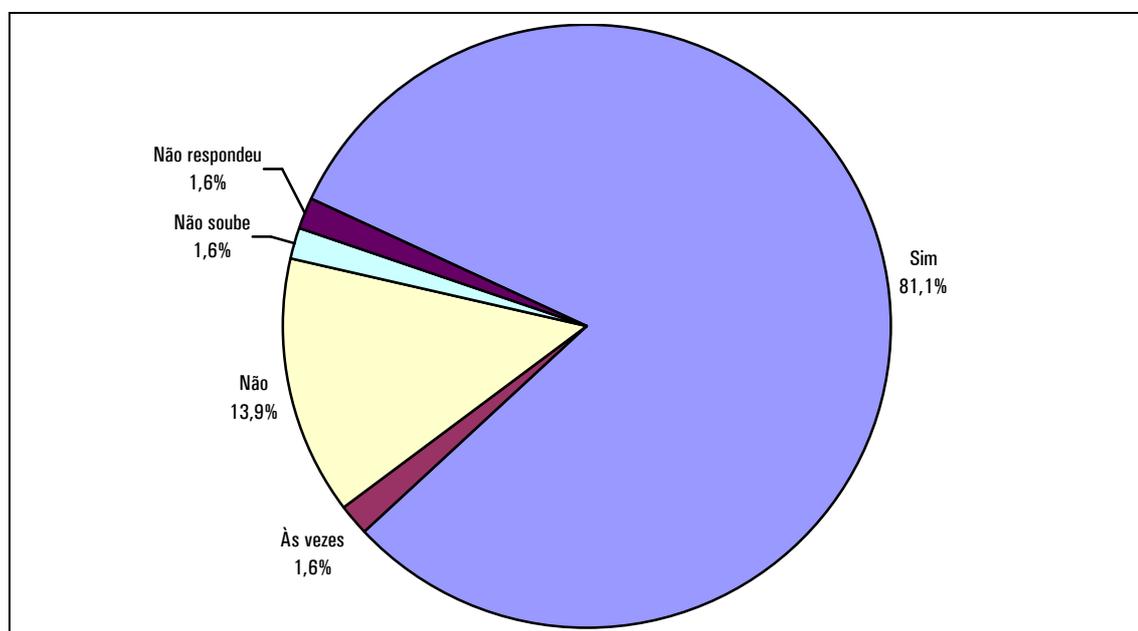


Figura 16. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 1

Fonte: O Autor

A percepção de que existem problemas de comunicação predominou em aproximadamente todos os agrupamentos dos respondentes nas categorias demográficas coletadas nos questionários, como pode ser visto na Tabela 11.

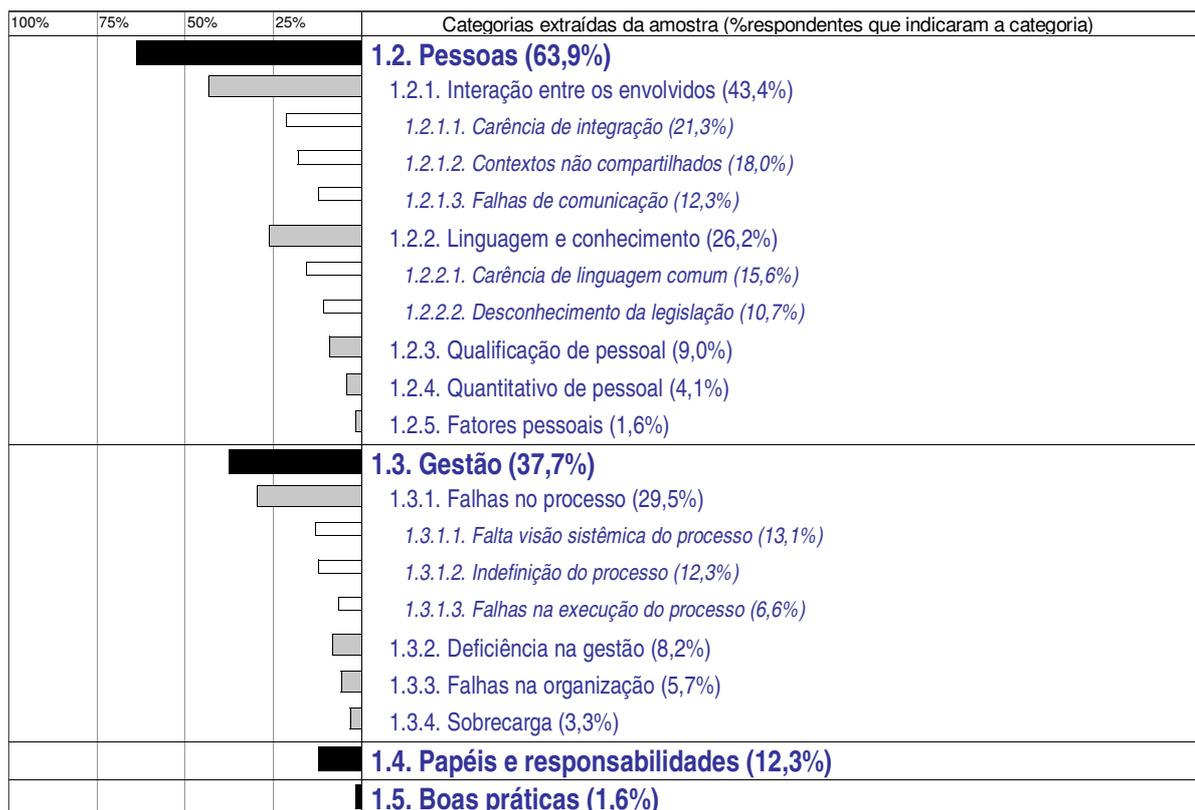
Tabela 11. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 1

Variável	Ocorrência	NResp	Sim	Intermed.	Não	Não soube	Não respondeu
1.Sexo	F	17	88,2%		11,8%		
	M	105	80,0%	1,9%	14,3%	1,9%	1,9%
2.Escolaridade	1.Nível médio	4	50,0%		25,0%	25,0%	
	2.Superior completo	41	80,5%	2,4%	17,1%		
	3.Especialização/MBA	64	81,3%	1,6%	12,5%	1,6%	3,1%
	4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	92,3%		7,7%		
3.Instituição	1.Legislativo	30	93,3%		3,3%	3,3%	
	2.Executivo	42	73,8%		23,8%		2,4%
	3.Judiciário	39	79,5%	5,1%	12,8%		2,6%
	4.Ministério Público	11	81,8%		9,1%	9,1%	
4.Área de atuação	1.área de TI	76	82,9%	2,6%	11,8%	2,6%	
	2.área orçamentária	2	100,0%				
	3.área jurídica	6	83,3%		16,7%		
	4.área de licitações	12	66,7%		33,3%		
	5.área de formalização de contratos	7	100,0%				
	6.área de controle interno	13	76,9%		15,4%		7,7%
	7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	50,0%		50,0%		
	8.área de negócio finalístico da organização	2	100,0%				
	9A.área de planejamento	1	100,0%				
	9B.área disciplinar (corregedoria)	1					100,0%
5.Papel	1.gerente máximo	20	75,0%	5,0%	20,0%		
	2.gerente intermediário	60	81,7%		15,0%	1,7%	1,7%
	3.técnico não comissionado	36	80,6%	2,8%	11,1%	2,8%	2,8%
	9A.Consultor	1	100,0%				
	9B.Assessor	5	100,0%				

Fonte: O Autor

Se considerados os agrupamentos com no mínimo 12 respondentes (10% do número de respondentes), deve-se notar que o grupo de pessoas da área de licitações foi o que demonstrou maior percepção da não existência de problemas de comunicação (33,3%), mesmo assim muito abaixo do número de pessoas dessa área que acreditam haver tais problemas (66,7%).

O Quadro 5 apresenta as categorias identificadas nas respostas colhidas.



Quadro 5. Categorias extraídas das respostas à pergunta 1

Fonte: O Autor

Com relação às causas percebidas para os problemas de comunicação, os respondentes indicaram preponderantemente causas relacionadas com Pessoas (63,9%), com destaque para os problemas de interação (43,4%) e de diferenças de linguagem e de conhecimento (26,2%).

Outra causa de problemas de comunicação percebida pelos respondentes está relacionada aos processos de gestão (37,7%), com destaque para a ausência de visão sistêmica do processo de contratação (13,1%) e dificuldades na definição do processo de contratação (12,3%).

Problemas na definição de papéis e responsabilidades foram citados por apenas 12,3% dos respondentes.

#### 4.3.2.2 Caracterização das respostas à pergunta 2

Pergunta 2: **O Quadro Referencial Normativo (QRN) contém um Modelo Genérico de contratação subdividido em passos seqüenciais. Esses passos correspondem a um**

### processo de contratação real?

Como apresentado na Figura 17, 69,7% dos respondentes responderam afirmativamente; 18,0% responderam que o modelo corresponde parcialmente ao processo real ou corresponde a um referencial ou modelo ideal; 4,9% informaram que o Modelo Genérico não corresponde ao processo real; 3,3% não souberam responder e 4,1% não responderam.

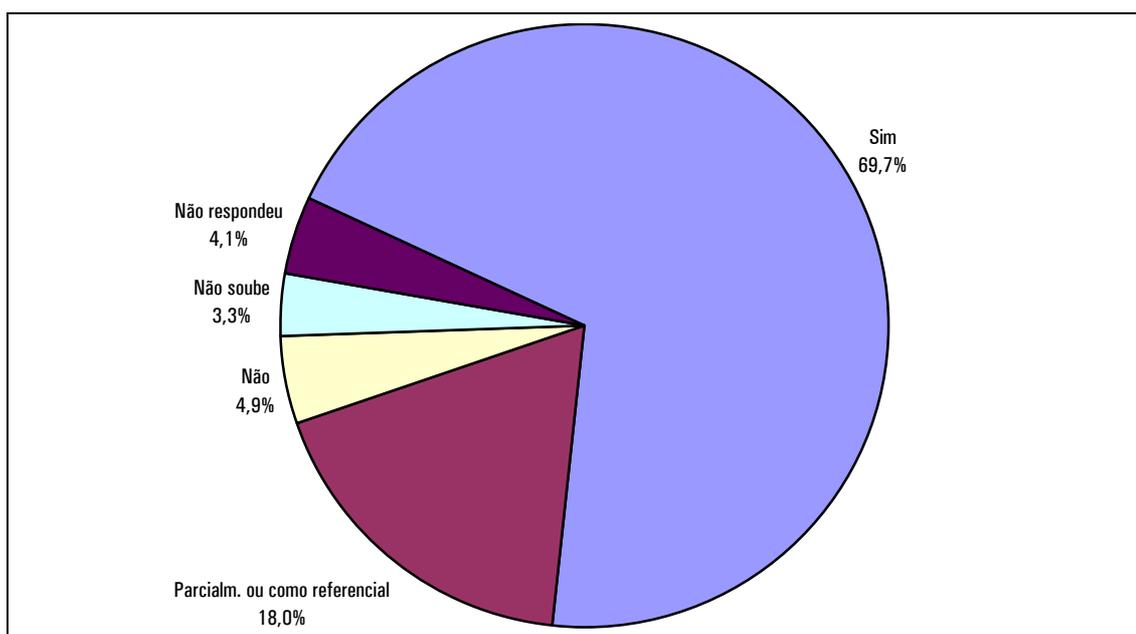


Figura 17. Distribuição de respostas do tipo "sim/não" à Pergunta 2  
Fonte: O Autor

A percepção de correspondência entre o QRN e processo real de contratação predominou em aproximadamente todos os agrupamentos dos respondentes nas categorias demográficas coletadas nos questionários, como pode ser visto na Tabela 12.

Tabela 12. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 2

Variável	Ocorrência	NResp	Sim	Intermed.	Não	Não soube	Não respondeu
1.Gênero	F	17	70,6%	23,5%			5,9%
	M	105	69,5%	17,1%	5,7%	3,8%	3,8%
2.Escolaridade	1.Nível médio	4	75,0%			25,0%	
	2.Superior completo	41	68,3%	17,1%	7,3%	2,4%	4,9%
	3.Especialização/MBA	64	73,4%	17,2%	3,1%	1,6%	4,7%
	4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	53,8%	30,8%	7,7%	7,7%	
3.Instituição	1.Legislativo	30	73,3%	16,7%	3,3%		6,7%
	2.Executivo	42	71,4%	16,7%	4,8%	2,4%	4,8%
	3.Judiciário	39	69,2%	20,5%	5,1%	2,6%	2,6%
	4.Ministério Público	11	54,5%	18,2%	9,1%	18,2%	
4.Área de Atuação	1.área de TI	76	64,5%	17,1%	7,9%	5,3%	5,3%
	2.área orçamentária	2	50,0%	50,0%			
	3.área jurídica	6	83,3%	16,7%			
	4.área de licitações	12	91,7%	8,3%			
	5.área de formalização de contratos	7	57,1%	28,6%			14,3%
	6.área de controle interno	13	84,6%	15,4%			
	7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	50,0%	50,0%			
	8.área de negócio finalístico da organização	2	50,0%	50,0%			
	9A.área de planejamento	1	100,0%				
	9B.área disciplinar (corregedoria)	1	100,0%				
5.Papel	1.gerente máximo	20	75,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	2.gerente intermediário	60	68,3%	18,3%	5,0%	3,3%	5,0%
	3.técnico não comissionado	36	72,2%	16,7%	5,6%	2,8%	2,8%
	9A.Consultor	1		100,0%			
	9B.Assessor	5	60,0%	40,0%			

Fonte: O Autor

Se considerados os agrupamentos com no mínimo 12 respondentes (10% do número de respondentes), deve-se notar que o grupo de pessoas da área de licitações e o grupo de pessoas da área de controle interno foram os grupos que demonstraram maior percepção da aderência do QRN ao processo real (91,7% e 84,6%, sem discordâncias ou ausências de opinião). Entretanto, o grupo de pessoas da área de TI teve percepção bem mais dispersa que a percepção dos grupos anteriormente citados (64,5% concordaram, 17,1% concordaram parcialmente, 7,9% discordaram, 5,3% não souberam responder e 5,3% não responderam).

Embora a questão apresentada não solicitasse justificativas ou comentários, vários respondentes ofereceram percepções adicionais que podem ser úteis, cuja categorização é apresentada no Quadro 6.

100%	75%	50%	25%	Categorias extraídas da amostra (%respondentes que indicaram a categoria)
			<input checked="" type="checkbox"/>	<b>2.1. O processo real difere do QRN (15,6%)</b>
			<input type="checkbox"/>	2.1.1. Problemas na adoção do processo (7,4%)
			<input type="checkbox"/>	2.1.2. Deficiências no planejamento (5,7%)
			<input type="checkbox"/>	2.1.3. Deficiências na organização dos recursos (4,1%)
			<input type="checkbox"/>	2.1.4. Deficiências no planej. da contratação (4,1%)
			<input checked="" type="checkbox"/>	<b>2.2. Necessidade de ajustes no QRN (9,8%)</b>
			<input type="checkbox"/>	2.2.2. Adaptação ao tamanho da contratação (4,1%)
			<input type="checkbox"/>	2.2.1. Adaptação às características da organização (3,3%)
			<input type="checkbox"/>	2.2.3. Melhoria do suporte ao processo de contratação (2,5%)
			<input checked="" type="checkbox"/>	<b>2.3. O QRN é um modelo para o processo real (7,4%)</b>
			<input type="checkbox"/>	2.3.2. Adere às situações reais (4,1%)
			<input type="checkbox"/>	2.3.1. É um modelo ideal/referencial (3,3%)

Quadro 6. Categorias extraídas das respostas à pergunta 2

Fonte: O Autor

15,6% dos respondentes afirmaram que o processo realmente praticado nas suas organizações difere do QRN, seja por problemas na adoção de processo formal (7,4%), por deficiências no planejamento organizacional e de TI que tornam as contratações carentes de justificativa e por vezes desvinculada dos objetivos de negócio (5,7%), por deficiência dos recursos necessários para realizar boas contratações, tais como pessoal em quantidade adequada e com a devida capacitação (4,1%) e deficiências no próprio processo de contratação, tais como atropelos e supressão de fases (4,1%).

Além disso, 9,8% dos respondentes perceberam a necessidade de ajustes no QRN para adaptá-lo melhor às características de sua organização (3,3%), ao tamanho da contratação (mais rigoroso para contratações maiores e mais simplificado para contratações menores) (4,1%). 2,5% dos respondentes ainda registraram a necessidade de software, artefatos e procedimentos detalhados que auxiliem na adoção do QRN.

Finalmente, 7,4% dos respondentes registraram textualmente a percepção de que o QRN é um modelo para o processo real, sendo que 4,1% perceberam o QRN como aderente ao processo real e 3,3% o perceberam como um modelo ideal ou referencial.

#### 4.3.2.3 Caracterização das respostas à pergunta 3

Pergunta 3: **As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequados às**

### demandas legais que você conhece?

Como apresentado na Figura 18, 86,9% dos respondentes responderam afirmativamente; uma pessoa (0,8%) respondeu que talvez o QRN seja aderente à legislação; outra pessoa (0,8%) respondeu que o QRN não é aderente; enquanto 5,7% não souberam responder e 5,7% não responderam.

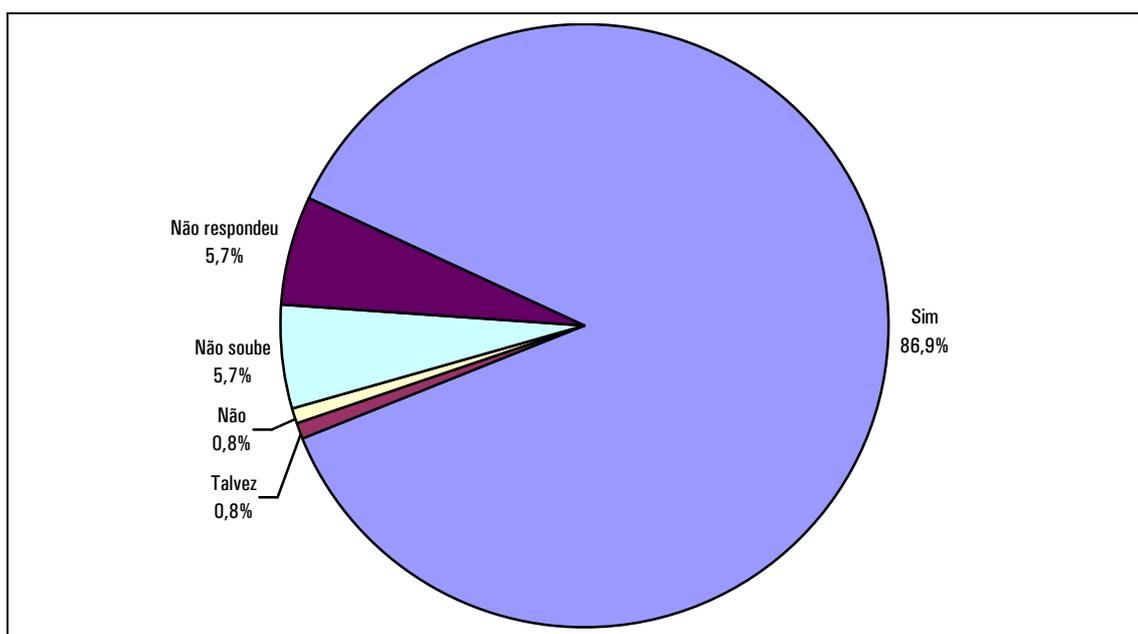


Figura 18. Distribuição de respostas do tipo “sim/não” à Pergunta 3  
Fonte: O Autor

A percepção de adequada conformidade do QRN com a legislação conhecida pelos respondentes predominou em aproximadamente todos os agrupamentos dos respondentes nas categorias demográficas coletadas nos questionários, como pode ser visto na Tabela 13.

Tabela 13. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 3

Variável	Ocorrência	NResp	Sim	Intermed.	Não	Não soube	Não respondeu
1.Gênero	F	17	88,2%				11,8%
	M	105	86,7%	1,0%	1,0%	6,7%	4,8%
2.Escolaridade	1.Nível médio	4	75,0%			25,0%	
	2.Superior completo	41	85,4%	2,4%		7,3%	4,9%
	3.Especialização/MBA	64	87,5%		1,6%	3,1%	7,8%
	4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	92,3%			7,7%	
3.Instituição	1.Legislativo	30	93,3%				6,7%
	2.Executivo	42	88,1%		2,4%	4,8%	4,8%
	3.Judiciário	39	84,6%	2,6%		7,7%	5,1%
	4.Ministério Público	11	72,7%			18,2%	9,1%
4.Área de Atuação	1.área de TI	76	84,2%	1,3%	1,3%	9,2%	3,9%
	2.área orçamentária	2	50,0%				50,0%
	3.área jurídica	6	100,0%				
	4.área de licitações	12	100,0%				
	5.área de formalização de contratos	7	71,4%				28,6%
	6.área de controle interno	13	92,3%				7,7%
	7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	100,0%				
	8.área de negócio finalístico da organização	2	100,0%				
	9A.área de planejamento	1	100,0%				
	9B.área disciplinar (corregedoria)	1	100,0%				
5.Papel	1.gerente máximo	20	90,0%			5,0%	5,0%
	2.gerente intermediário	60	83,3%	1,7%	1,7%	5,0%	8,3%
	3.técnico não comissionado	36	88,9%			8,3%	2,8%
	9A.Consultor	1	100,0%				
	9B.Assessor	5	100,0%				

Fonte: O Autor

Se considerados os agrupamentos com no mínimo 12 respondentes (10% do número de respondentes), cabe destacar que o grupo de pessoas da área de licitações foi unânime na percepção da conformidade legal do QRN. 92,3% das pessoas da área de controle interno declararam perceber a conformidade legal do QRN.

As diferenças entre outros agrupamentos não parecem ser relevantes.

Embora a questão apresentada não solicitasse justificativas ou comentários, vários respondentes ofereceram percepções adicionais que podem ser úteis. Essas percepções são apresentadas no Quadro 7.

100%	75%	50%	25%	Categorias extraídas da amostra (%respondentes que indicaram a categoria)
			■	<b>3.1. O QRN atende aos requisitos legais (9,0%)</b>
			■	3.1.2. Evidência indireta de aderência legal do QRN (4,9%)
			■	3.1.1. Evidência direta de aderência legal do QRN (4,1%)
			■	<b>3.2. Pouco conhecimento dos requisitos legais (5,7%)</b>
			■	3.2.1. Conhecimento insuficiente para opinar (4,1%)
			■	3.2.2. O QRN amplia o conhecimento do gestor (1,6%)
			■	<b>3.3. Oportunidades de melhoria do QRN (4,1%)</b>

Quadro 7. Categorias extraídas das respostas à pergunta 3

Fonte: O Autor

9,0% dos respondentes manifestaram opiniões que apontam, direta ou indiretamente, para o reconhecimento da aderência do QRN à legislação vigente. Porém, 5,7% dos respondentes informaram ter pouco conhecimento da legislação vigente.

4,1% dos respondentes indicaram oportunidades de melhoria no QRN, seja do ponto de vista legal, para abranger aspectos ainda não contemplados, ou para melhorar a clareza do texto.

#### 4.3.2.4 Caracterização das respostas à pergunta 4

**Pergunta 4: O QRN poderá ser útil ao gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?**

Como apresentado na Figura 19, 96,7% dos respondentes responderam afirmativamente que o QRN será útil ao gestor público; uma pessoa (0,8%) respondeu que o QRN será relativamente útil, uma pessoa (0,8%) não soube responder, e duas pessoas (1,6%) não opinaram a respeito. Nenhum respondente negou a utilidade do QRN.

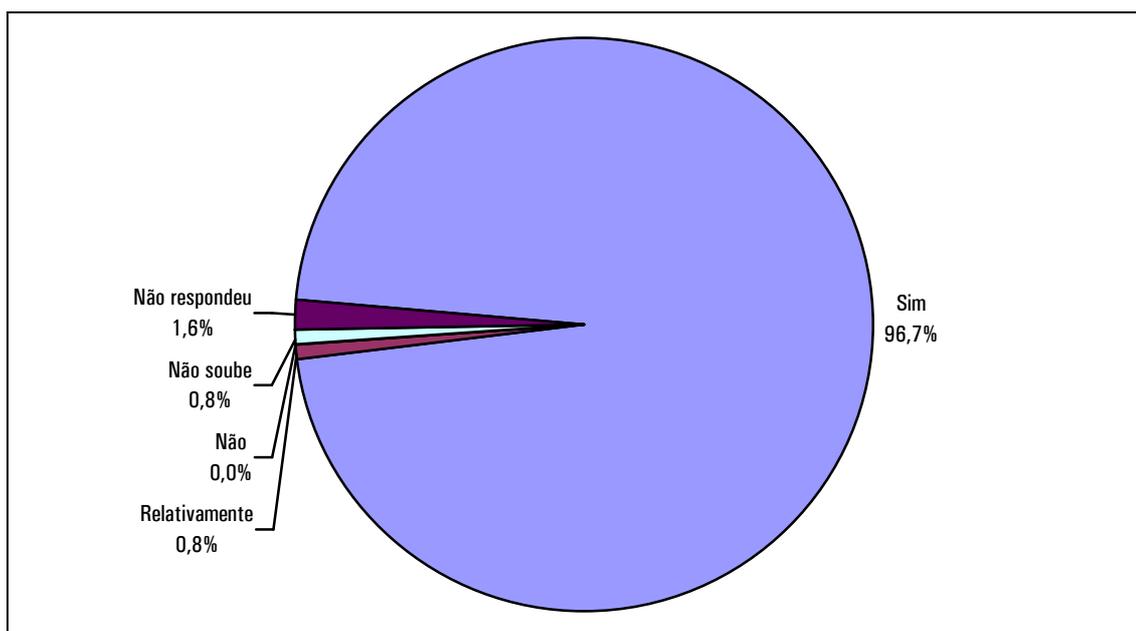


Figura 19. Distribuição de respostas do tipo "sim/não" à Pergunta 4  
Fonte: O Autor

A percepção de utilidade do QRN para o gestor público de TI predominou em aproximadamente todos os agrupamentos dos respondentes nas categorias demográficas coletadas nos questionários, como pode ser visto na Tabela 14.

Tabela 14. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 4

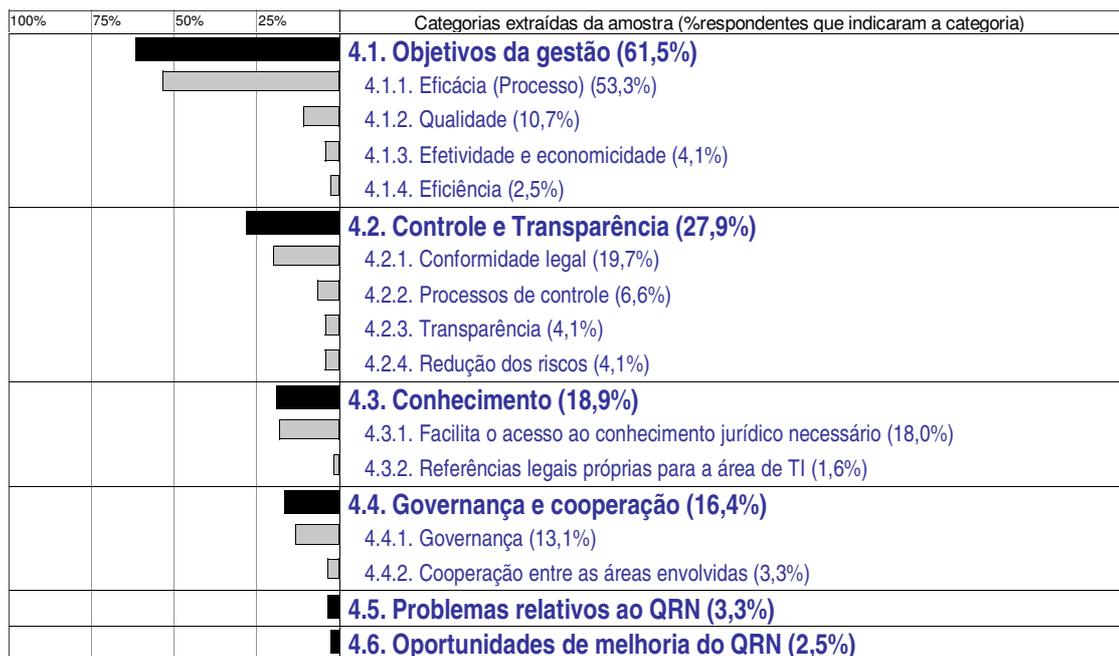
Variável	Ocorrência	NResp	Sim	Intermed.	Não	Não soube	Não respondeu
1.Gênero	F	17	94,1%				5,9%
	M	105	97,1%	1,0%		1,0%	1,0%
2.Escolaridade	1.Nível médio	4	75,0%			25,0%	
	2.Superior completo	41	100,0%				
	3.Especialização/MBA	64	95,3%	1,6%			3,1%
	4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	100,0%				
3.Instituição	1.Legislativo	30	96,7%				3,3%
	2.Executivo	42	97,6%				2,4%
	3.Judiciário	39	97,4%	2,6%			
	4.Ministério Público	11	90,9%			9,1%	
4.Área de Atuação	1.área de TI	76	97,4%	1,3%			1,3%
	2.área orçamentária	2	100,0%				
	3.área jurídica	6	100,0%				
	4.área de licitações	12	100,0%				
	5.área de formalização de contratos	7	85,7%				14,3%
	6.área de controle interno	13	100,0%				
	7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	50,0%			50,0%	
	8.área de negócio finalístico da organização	2	100,0%				
	9A.área de planejamento	1	100,0%				
	9B.área disciplinar (corregedoria)	1	100,0%				
5.Papel	1.gerente máximo	20	90,0%	5,0%			5,0%
	2.gerente intermediário	60	98,3%				1,7%
	3.técnico não comissionado	36	97,2%			2,8%	
	9A.Consultor	1	100,0%				
	9B.Assessor	5	100,0%				

Fonte: O Autor

Se considerados os agrupamentos com no mínimo 12 respondentes (10% do número de respondentes), cabe destacar que o grupo de pessoas da área de licitações e o grupo de pessoas da controle interno foram unânimes na percepção de utilidade do QRN. Embora o grupo de pessoas da área de TI, não tenha sido unânime no sentido da utilidade do QRN, o percentual de percepções nesse sentido foi muito alto (97,4%).

As diferenças entre outros agrupamentos não parecem ser relevantes.

A questão apresentada solicitava justificativas ou comentários, os quais foram analisados, conforme pode ser visto no Quadro 8.



Quadro 8. Categorias extraídas das respostas à pergunta 4  
Fonte: O Autor

61,5% dos respondentes indicaram que o QRN pode ser útil para melhorar a eficácia, eficiência, qualidade, efetividade ou economicidade das contratações<sup>25</sup>. Nesse agrupamento, foi indicada a utilidade do QRN na melhoria da implantação do processo de contratação, aumentando a sua eficácia (53,3%), na melhoria da qualidade do processo (10,7%) e da sua eficiência (2,5%) e na melhoria dos resultados do processo, em termos de economicidade e efetividade das contratações (4,1%).

Foi indicado que o QRN pode auxiliar na melhoria do controle e da transparência do processo (27,9%), por meio da melhoria da conformidade legal (19,7%), da melhoria dos controles internos (6,6%), do aumento da transparência (4,1%) e da redução de riscos legais (4,1%).

Foi indicado que o QRN pode ser útil para aumento do conhecimento sobre a legislação aplicável (18,9%), facilitando o entendimento entre as diversas áreas e orientando as ações segundo a legislação.

<sup>25</sup> Os significados desses termos estão explicitados no glossário.

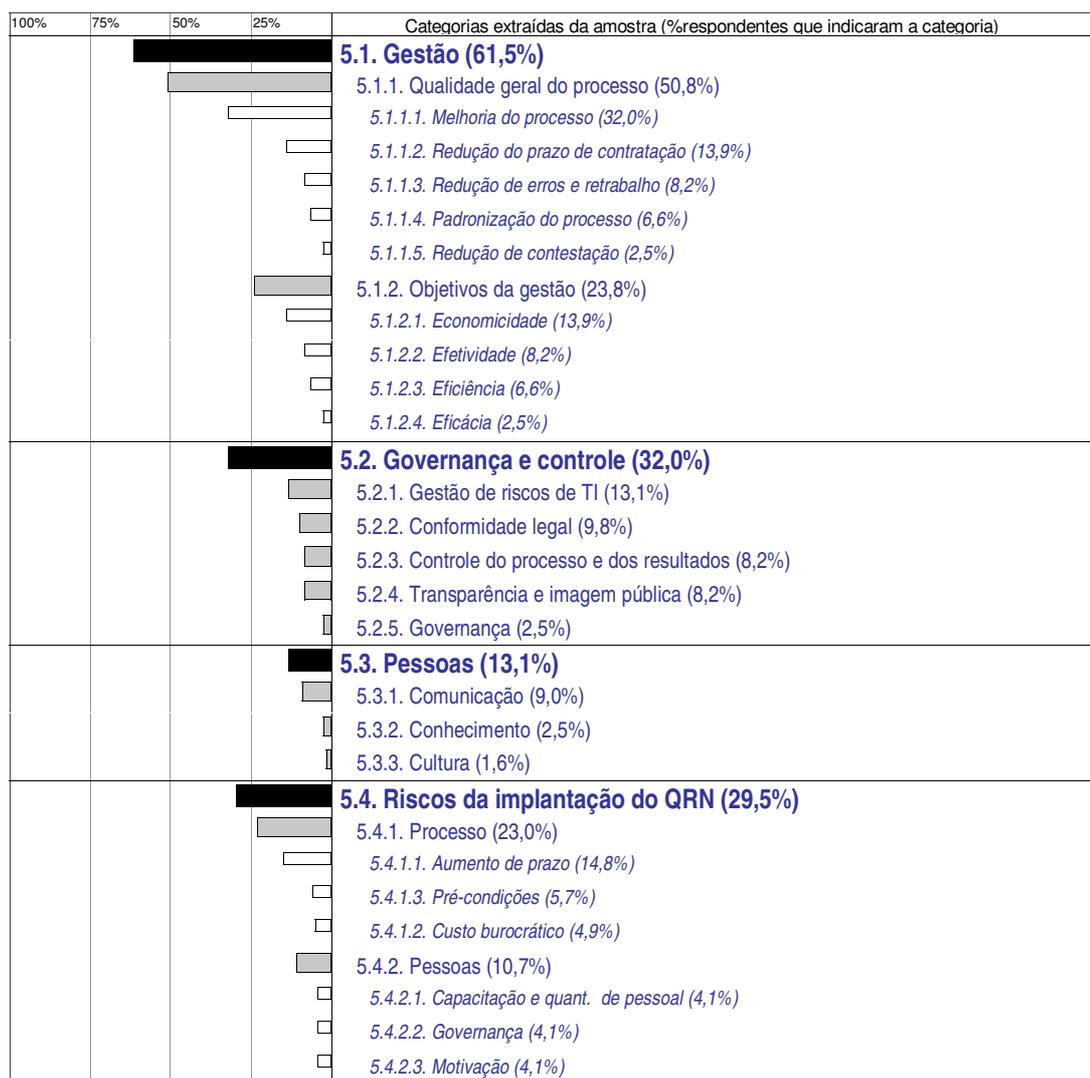
Também foi percebida a utilidade para melhoria da governança (13,1%), por meio da estruturação do processo e da atribuição de papéis e responsabilidades mais claros, e para a indução da cooperação entre as áreas envolvidas (3,3%).

Houve ainda indicações de oportunidades de melhoria (2,5%) e de problemas relativos ao QRN (3,3%), que serão apreciados adequadamente no capítulo de discussão.

#### 4.3.2.5 Caracterização das respostas à pergunta 5

**Pergunta 5: Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?**

O Quadro 9 apresenta as percepções gerais dos respondentes.



Quadro 9. Categorias extraídas das respostas à pergunta 5  
Fonte: O Autor

Para 61,5% dos respondentes, poderia haver impactos positivos na gestão do processo de contratação, em termos de melhorias na qualidade geral do processo de contratação (50,8%) e de contribuição para o alcance dos objetivos de gestão (23,8%), como melhorias na eficácia e eficiência do processo de contratação, e na efetividade e economicidade das contratações resultantes.

Para 32,0% dos respondentes, poderiam ocorrer impactos positivos na governança e no controle, em termos de redução de riscos (13,1%), melhoria da conformidade legal (9,8%), melhoria do controle do processo e de seus resultados (8,2%), aumento da transparência e melhoria da imagem pública (8,2%) e melhoria da governança (2,5%) mediante esclarecimento

dos papéis e responsabilidades envolvidos.

Para 13,1% dos respondentes, poderia ainda haver impactos positivos sobre as pessoas, em termos de melhoria na comunicação entre as áreas (9,0%), de conscientização da necessidade de conhecimento da legislação aplicável (2,5%) e de mudanças culturais (1,6%).

Por outro lado, 29,5% dos respondentes identificaram vários riscos de impacto negativo na implantação do QRN, tanto relacionados com o processo de contratação (23%), tais como o risco de aumento de prazo de contratação (14,8%), a exigência de pré-condições para implantação do QRN (5,7%) e o aumento do custo burocrático (4,9%); quanto relacionados com as pessoas (10,7%), tais como a deficiência na quantidade e na qualidade de pessoal (4,1%), as dificuldades com o comportamento dos *stakeholders* (governança, 4,1%) e a resistência das pessoas (motivação, 4,1%).

#### 4.3.2.6 Caracterização das respostas à pergunta 6

**Pergunta 6: Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?**

Em decorrência da estrutura da pergunta, as respostas obtidas incluíam percepções do tipo “sim/não” não exclusivas, quanto à possibilidade de haver reações na implementação dos requisitos legais explicitados no QRN, e percepções do tipo opinião livre, quanto a quais reações que poderiam existir. Para categorizar as respostas do primeiro tipo (“sim/não”), foi necessário classificá-las em categorias mutuamente exclusivas, segundo a percepção prevalente do respondente, pois houve casos em que o respondente manifestou “sim” para alguns aspectos e “não” ou “talvez” para outros. As escolhas interpretativas feitas, caso a caso, podem ser apreciadas no Apêndice D.

Como apresentado Figura 20, 80,3% dos respondentes responderam que haverá reações, 4,1% que talvez haja reações e 6,6% que não haverá reações; 3,3% não souberam responder e

5,7% não responderam.

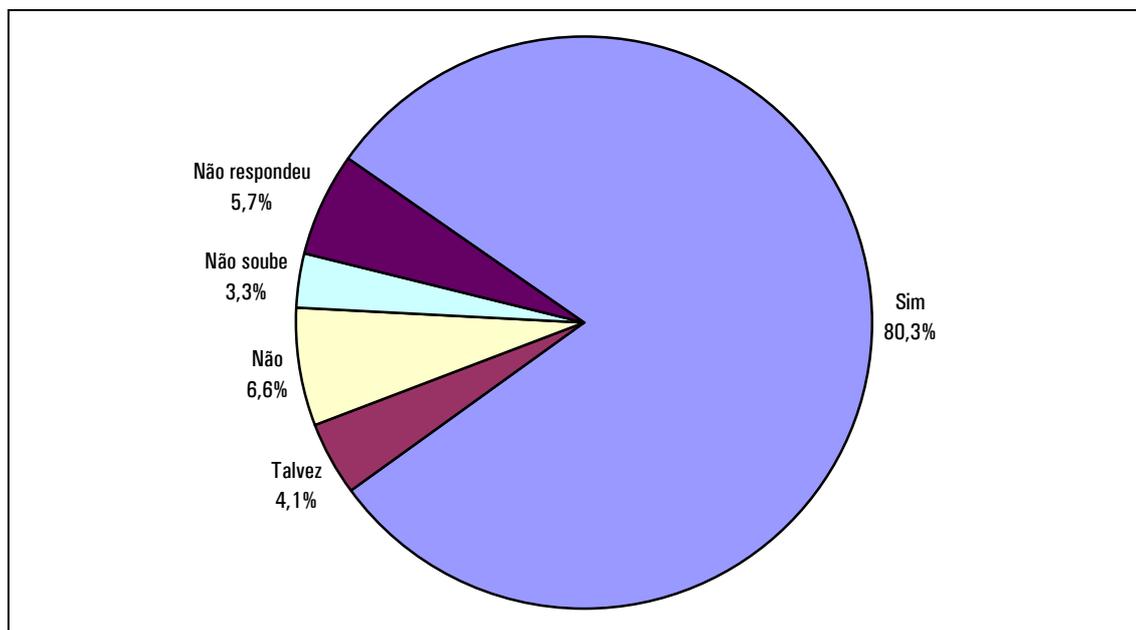


Figura 20. Distribuição de respostas do tipo "sim/não" à Pergunta 6  
Fonte: O Autor

A percepção de que haverá reações à implantação do QRN predominou em aproximadamente todos os agrupamentos dos respondentes nas categorias demográficas coletadas nos questionários, como pode ser visto na Tabela 15.

Tabela 15. Distribuição das respostas do tipo “sim/não” por variável demográfica para a pergunta 6

Variável	Ocorrência	NResp	Sim	Intermed.	Não	Não soube	Não respondeu
1.Gênero	F	17	76,5%	5,9%	5,9%		11,8%
	M	105	81,0%	3,8%	6,7%	3,8%	4,8%
2.Escolaridade	1.Nível médio	4	50,0%		25,0%	25,0%	
	2.Superior completo	41	75,6%	4,9%	4,9%	4,9%	9,8%
	3.Especialização/MBA	64	81,3%	4,7%	7,8%	1,6%	4,7%
	4.Mestrado (Acadêmico ou Profissional)	13	100,0%				
3.Instituição	1.Legislativo	30	80,0%	6,7%	3,3%	3,3%	6,7%
	2.Executivo	42	76,2%	2,4%	7,1%	2,4%	11,9%
	3.Judiciário	39	84,6%	5,1%	7,7%	2,6%	
	4.Ministério Público	11	81,8%		9,1%	9,1%	
4.Área de Atuação	1.área de TI	76	82,9%	1,3%	6,6%	3,9%	5,3%
	2.área orçamentária	2	100,0%				
	3.área jurídica	6	83,3%				16,7%
	4.área de licitações	12	91,7%			8,3%	
	5.área de formalização de contratos	7	57,1%	14,3%	14,3%		14,3%
	6.área de controle interno	13	76,9%	15,4%			7,7%
	7.área administrativa, ordenadora de despesas	2	50,0%		50,0%		
	8.área de negócio finalístico da organização	2	100,0%				
	9A.área de planejamento	1		100,0%			
9B.área disciplinar (corregedoria)	1			100,0%			
5.Papel	1.gerente máximo	20	80,0%	5,0%		5,0%	10,0%
	2.gerente intermediário	60	81,7%	5,0%	6,7%		6,7%
	3.técnico não comissionado	36	77,8%	2,8%	8,3%	8,3%	2,8%
	9A.Consultor	1			100,0%		
	9B.Assessor	5	100,0%				

Fonte: O Autor

Se considerados os agrupamentos com no mínimo 12 respondentes (10% do número de respondentes), destaca-se que todos os respondentes que têm nível de mestrado manifestaram opinião de que poderá haver reações à implantação do QRN.

As diferenças entre outros agrupamentos não parecem ser relevantes.

A questão apresentada solicitava justificativas ou comentários, os quais foram categorizados, como pode ser visto no Quadro 10.

100%	75%	50%	25%	Categorias extraídas da amostra (%respondentes que indicaram a categoria)
				<b>6.1. Obstáculos culturais (27,9%)</b> 6.1.1. Obstáculos culturais pessoais (20,5%) 6.1.2. Obstáculos culturais organizacionais (9,0%)
				<b>6.2. Demanda por conhecimento jurídico (18,9%)</b> 6.2.1. Demanda geral por conhecimento em contratações (10,7%) 6.2.2. Demanda por conhecimento jurídico especializado (9,8%)
				<b>6.3. Problemas de governança (14,8%)</b> 6.3.1. Problemas de governança corporativa (9,0%) 6.3.2. Problemas de governança de TI (5,7%)
				<b>6.4. Demandas e dificuldades de comunicação (13,9%)</b> 6.4.1. Demanda por envolvimento das áreas (10,7%) 6.4.2. Contextos não compartilhados (4,1%)
				<b>6.5. Dificuldades e impacto no processo de contratação (9,0%)</b> 6.5.1. Dificuldades na padronização do processo (7,4%) 6.5.2. Dificuldades nas interfaces com atores externos (1,6%)
				<b>6.6. Demanda por gestão e controle (7,4%)</b> 6.6.1. Demanda por atuação dos órgãos de controle (4,9%) 6.6.2. Demanda por gestão das contratações (2,5%)
				<b>6.7. Obstáculos devidos à corrupção (3,3%)</b>
				<b>6.8. ADAPTAÇÕES do QRN a situações específicas (16,4%)</b>
				<b>6.9. CRÍTICAS ao QRN. Necessidade de ajustes no QRN (8,2%)</b>

Quadro 10. Categorias extraídas das respostas à pergunta 6

Fonte: O Autor

A percepção mais freqüente foi de que a implementação do QRN enfrentará obstáculos culturais (27,9%), sejam eles pessoais (20,5%), tais como a natural resistência às mudanças, sejam eles organizacionais (9%), tais como a falta de cultura em padronização de processos de trabalho.

Para 18,9% dos respondentes, poderá haver obstáculos decorrentes da carência de conhecimento sobre o processo de contratação (10,7%) ou de conhecimento jurídico especializado (9,8%), necessário para orientar e conduzir o processo de contratação e quebrar resistências à implementação do QRN.

Para 14,8% dos respondentes, poderá haver problemas de governança. 9,0% percebem que haverá dificuldades relacionadas com o comportamento dos stakeholders, principalmente por falta de envolvimento com o processo de contratação e por falhas de alinhamento de interesses entre si. 5,7% sugerem que poderá haver dificuldades na área de TI, em decorrência da baixa participação nas formulações estratégicas da organização, problemas de priorização,

inadequação da estrutura e papéis da área ou de receio de perda de poder.

Para 13,9% dos respondentes, poderá haver dificuldades relacionadas com a comunicação, pois haverá necessidade de envolvimento de áreas muito distintas (10,7%), cujos contextos podem não estar adequadamente compartilhados (4,1%).

Para 9% dos respondentes, poderá haver dificuldades no processo de contratação, seja na padronização e execução interna à área de TI (7,4%), seja na interface com os atores externos (1,6%).

Para 7,4% dos respondentes, haverá necessidade de gestão e controle para implementar o QRN. 2,5% sugerem que a gestão da implementação é fundamental, enquanto 4,9% sugerem que a atuação das instâncias de controle, orientando ou responsabilizando, será fundamental para a implementação do QRN.

3,3% dos respondentes lembraram que poderá haver resistência de possíveis pessoas corruptas que participem do processo de contratação.

16,4% dos respondentes sugeriram a necessidade de adaptações no QRN, e 8,2% identificaram necessidades de ajustes para melhoria do QRN.

## 5 DISCUSSÃO

---

São objetivos deste capítulo:

- avaliar a percepção dos gestores públicos consultados sobre o QRN extraídas das respostas às perguntas do questionário e caracterizar as lacunas e impactos indicados;
- avaliar como as percepções dos gestores se relacionam com as suposições iniciais deste trabalho (conforme Quadro 1, p. 23);
- fazer uma síntese da percepção dos gestores públicos consultados sobre o QRN (problema de pesquisa, p. 20).

### 5.1 Análise das respostas às perguntas do questionário

Nesta seção são discutidas as categorias e teorias que emergiram dos dados coletados para cada pergunta, individualmente. É importante ressaltar que, como se trata de amostragem não-probabilística, não é possível testar estatisticamente se há ou não diferença significativa

de percepção entre os grupos definidos pelas categorias demográficas. Entretanto, a análise subjetiva das diferenças entre os grupos permite inferir causas e estabelecer hipóteses que poderão ser testadas em pesquisa específica no futuro.

### **5.1.1 Análise das respostas à pergunta 1**

**Pergunta 1: Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Embora o grupo que percebe a existência de problemas de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de comunicação tenha sido majoritário (81,1% dos respondentes), chama à atenção que essa percepção tenha variado bastante, para grupos de no mínimo 12 respondentes (10% dos respondentes). Tomando-se somente os extremos, 93,3% das pessoas oriundas do Legislativo disseram perceber problemas de comunicação, enquanto somente 73,3% das oriundas do Executivo disseram o mesmo; 82,9% das pessoas oriundas da área de TI disseram perceber problemas de comunicação, enquanto somente 66,7% das oriundas das áreas de licitações disseram o mesmo. Será que a comunicação é melhor no Executivo e pior no Legislativo? Será que os profissionais da área de TI percebem mais problemas de comunicação que seus pares na área de licitações? Tais variações sugerem a oportunidade de investigação mais aprofundada e com rigor estatístico. Entretanto, de modo geral, os dados sugerem que de fato há problemas de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI, conforme opinaram 81,1% dos respondentes.

Corrêa (2004b) enfatiza ser freqüente a dificuldade de interação entre as áreas envolvidas no processo de contratações públicas e sugere o desenvolvimento de visão sistêmica do processo e a constituição de equipes multidisciplinares para a fase de planejamento das contratações como forma de melhorar essa interação. Um dos respondentes informou que sua

organização adota a prática de elaboração de projeto básico por meio de equipe multidisciplinar.

Com relação às causas dos problemas de comunicação, os respondentes indicaram preponderantemente causas relacionadas com pessoas (63,9%), com destaque para os problemas de interação entre os envolvidos (43,4%), tais como dificuldade de interação e engajamento das equipes (21,3%), falhas de comunicação (12,3%) e contextos<sup>26</sup> não compartilhados (18%); e de problemas de linguagem e de conhecimento (26,2%), como a falta de linguagem comum entre os envolvidos (15,6%) e o desconhecimento da legislação aplicável (10,7%).

Esses resultados coincidem com alguns aspectos enfatizados por Cardoso (2000, p. 21-22), como a necessidade de aumentar o comprometimento e a qualificação de técnicos da área de TI em gestão contratual.

Outras causas citadas relacionadas com pessoas são a deficiência de qualificação do pessoal (9%), a carência de pessoal (4,1%) e problemas de natureza pessoal (1,6%).

Outra causa de problemas de comunicação percebida pelos respondentes está relacionada com o processo de gestão de contratações (37,7%), com destaque para a ausência de visão sistêmica do processo de contratação (13,1%) e dificuldades na definição do processo de contratação (12,3%). Essa percepção também foi registrada por Cardoso (2000, p. 21-22), Corrêa (2004b) e por Barbosa et al. (2006, p. 3, 13). Os modelos COBIT 4.1 (ITGI, 2007, p. 78, 82, 90, 102, 106) e eSCM (HEFLEY; LOESCHE, 2006) enfatizam a necessidade de melhoria das práticas de gestão das contratações.

---

<sup>26</sup> Contextos, aqui, são os conjuntos de interesses e objetivos, problemas e preocupações, valores, restrições e demais elementos que motivam a ação de cada grupo. Por exemplo, a área de TI pode estar interessada em contratar a empresa de mais alto nível de qualificação que puder, enquanto a área de licitações pode estar interessada em garantir a participação de todos os possíveis concorrentes, inclusive aqueles com qualificação suficiente, mas não tão elevada. Esses interesses podem eventualmente produzir situações de conflito.

### 5.1.2 Análise das respostas à pergunta 2

**Pergunta 2: O Quadro Referencial Normativo (QRN) contém um Modelo Genérico de contratação subdividido em passos seqüenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Considerando que 18% dos respondentes manifestaram percepções consideradas intermediárias entre “sim” e “não”, conforme detalhado no Quadro 11, e observando os textos originais das respostas (disponíveis no Apêndice D) e as frequências associadas às idéias axiais, sugere-se que a construção da pergunta pecou pela falta de precisão semântica, pois, aparentemente, alguns respondentes interpretaram que se perguntava se o Modelo Genérico de contratação apresentado era o processo efetivamente empregado em suas organizações ou se ele é empregado usualmente na Administração. Porém, a intenção da pergunta foi verificar se o modelo apresentado é correto, ou seja, se ele tem faltas ou excessos em relação às fases e etapas que o processo de contratação usualmente precisa cumprir.

Codificação Aberta	Identif. respondente(s)
1a. Sim, embora o QRN traga passos adicionais que nem sempre são factíveis.	218
1b. Sim, é o processo desejável, mas não é praticado integralmente.	85
1c. Sim, em linhas gerais, mas nos detalhes não.	172
1d. Sim, mas, na prática, não se cumprem todas as etapas.	20, 130, 285 e 305
1e. Corresponde parcialmente a um processo real.	51, 203 e 349
1f. Não, não corresponde a um processo real, mas a um modelo ideal.	38, 214, 394
1g. Não, não corresponde a um processo real, mas a um modelo referencial.	277
1h. Não, pois o QRN é muito mais abrangente do que se faz na prática.	68
1i. Não, pois, na realidade, muitas boas práticas não são utilizadas.	4, 59, 76, 82, 210 e 332
1j. Não, pois não se tem os recursos para implementá-lo.	135

Quadro 11. Percepções intermediárias nas respostas tipo “sim/não” à pergunta 2

Fonte: O Autor

No entanto, mesmo considerando a possibilidade de ambigüidade da questão proposta, o percentual de respondentes que percebeu a aderência do modelo proposto à realidade do processo de contratação foi elevado (69,7%).

Entre as 6 pessoas que responderam negativamente à questão (4,9%), somente uma manifestou justificativa, por meio da qual se depreende que a maioria das contratações (menos complexas) dispensaria certas etapas previstas no QRN, mas não permite inferir que o

QRN contenha um modelo equivocado de processo de contratação:

Não. Depende da complexidade do processo. A maioria dos processos de contratação real tende a queimar etapas ou não precisa de todos os controles. (Respondente nº 11)

15,6% dos respondentes comentaram que o processo real em suas organizações difere daquele preconizado pelo QRN, por razões diversas, mas não pela incompatibilidade do modelo de processo proposto no QRN.

7,4% dos respondentes manifestaram o reconhecimento do QRN, seja como modelo ideal ou referencial para o processo de contratação (3,3%), seja no sentido de que o QRN adere à realidade e não merece reparos (4,1%).

Entre os que citaram necessidades de ajustes no QRN (9,8%), alguns sugerem que o modelo de processo deve ser ajustado conforme o tamanho e a complexidade da contratação (4,1%); outros sugerem que há variações no processo conforme a organização (3,3%) e há 3 opiniões (2,5%) de que o QRN deva ser acompanhado de modelos-padrão, procedimentos detalhados ou ferramentas para auxiliar na sua implantação.

De fato, podem-se identificar as seguintes lacunas quanto ao Modelo Genérico de processo proposto:

- Embora o modelo de processo tenha sido desenvolvido com base em modelos de referência e na legislação e jurisprudência, a seqüência de etapas pode variar e há aspectos que não são exigidos na legislação (p.ex. indicação formal da equipe responsável pelo planejamento da contratação). Portanto, seria conveniente acrescentar ao QRN a indicação de quais fases ou etapas são exigidas legalmente, quais são altamente recomendáveis e quais são opcionais;
- O QRN foi concebido para auxiliar no entendimento dos requisitos legais para o processo de contratação de serviços, conforme recomendado no objetivo de controle ME3.1 do modelo COBIT (ITGI, 2007, p. 162). Porém, sua utilidade pode ser

melhorada pela adição de artefatos mais detalhados (p.ex. documentos-padrão de entrada e de saída, definição de papéis e responsabilidades) que facilitem a sua aplicação prática mesmo por profissionais com menor conhecimento da legislação.

Embora seis pessoas tenham discordado da correspondência entre o QRN e o processo de contratação real, e outras 22 pessoas tenham ficado em dúvida, não foram encontradas evidências nas respostas oferecidas de que o Modelo Genérico proposto esteja equivocado em alguma de suas fases ou etapas. Considerando que 69,7% dos respondentes manifestaram concordância peremptória com processo proposto, é razoável admitir que, para os respondentes participantes da amostra, o Modelo Genérico de processo contido no QRN pode ser usado como referência para o estudo das contratações públicas de serviços de TI.

Também é relevante observar que o grupo de pessoas da área de licitações e o grupo de pessoas da área de controle interno foram os grupos que demonstraram maior percepção da correspondência do QRN com o processo real (respectivamente, 91,7% e 84,6%, não havendo nesses dois grupos qualquer discordância ou ausência de opinião). A opinião desses dois grupos deve ser destacada porque ambos têm grande conhecimento sobre as licitações públicas em geral.

Já o grupo de pessoas da área de TI teve percepção bem mais dispersa (64,5% concordaram; 17,1% concordaram parcialmente; 7,9% discordaram; 5,3% não souberam responder e 5,3% não responderam).

Duas hipóteses são levantadas para explicar a diferença de percepção entre o grupo das áreas de licitações e de controle interno e o grupo da área de TI:

- A maior parte do QRN abrange etapas que ocorrem sob a responsabilidade direta da área de TI e não de outras áreas. Assim, as pessoas das áreas de licitações e de

controle interno teriam maior dificuldade em saber se as etapas previstas no QRN são de fato viáveis no dia-a-dia da área de TI;

- A percepção das pessoas nas áreas de licitações e de controle interno seria de que o processo de gestão de contratações executado pela área de TI deveria ser melhorado, enquanto a própria área de TI teria maiores dúvidas sobre a viabilidade de executar internamente tal processo com o rigor previsto no QRN.

Cardoso (2006, p. 116) relatou ter identificado formalização adequada do processo de aquisição de software e serviços correlatos em apenas 17,65% das organizações públicas examinadas em sua amostragem. Barbosa et al. (2006, p. 11) relataram que 82% dos gestores entrevistados em sua amostragem demonstraram não conhecer as etapas críticas do processo de contratação, e que 79% desconheciam os fatores críticos da execução dos contratos nas dimensões de qualidade dos serviços e de gestão dos níveis de serviços recebidos.

Portanto, os resultados da análise da pergunta 2 parecem compatíveis com os achados dos autores citados, pois a maior dispersão de opiniões sobre a correspondência do Modelo Genérico de processo de contratação poderia ser causada pela ausência de formalização do processo nos órgãos de origem dos respondentes.

### **5.1.3 Análise das respostas à pergunta 3**

**Pergunta 3: As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequados às demandas legais que você conhece?**

Essa pergunta objetivou avaliar a percepção sobre a conformidade do QRN com a legislação aplicável conhecida pelo respondente. Como a pergunta não solicitava comentários ou justificativas, houve pequeno número de respondentes que contribuíram com comentários, justificativas ou opiniões abertas (21,3%, conforme Tabela 10 na p. 127); mas tais contribuições foram relevantes para melhor compreensão das percepções sobre a adequação

legal do QRN.

86,9% dos respondentes disseram perceber a adequação do QRN à legislação conhecida (9% fizeram comentários adicionais nesse sentido). Apenas uma pessoa manifestou dúvida, dizendo que “o modelo é bem completo”, mas sugerindo a adição das normas ABNT para a área de software (Respondente n° 95), e outra pessoa manifestou certeza da inadequação legal, mas não justificou sua percepção (Respondente n° 358). Deve-se ressaltar que todos os respondentes oriundos da área de licitações e 92,3% dos oriundos da área de controle interno<sup>27</sup> declararam perceber a adequação legal do QRN; esses dois grupos<sup>28</sup> são importantes porque se espera, naturalmente, que as pessoas que atuam nessas duas áreas tenham amplo conhecimento da legislação de licitações e contratos públicos.

Além disso, sete pessoas (5,7%) disseram ter pouco conhecimento dos requisitos legais. Ainda assim, cinco delas disseram que concordam<sup>29</sup> com a adequação legal do QRN e apenas duas preferiram declarar-se incapazes de responder à pergunta.

Portanto, considerando a opinião da maioria dos respondentes (86,9%) e a de dois grupos de respondentes (área de licitações/área de controle interno) cujas atividades os obrigam a lidar freqüentemente com a legislação de licitações e contratos, é razoável admitir que, para os respondentes da amostra, o QRN foi reconhecido como bastante aderente às demandas legais conhecidas pelo grupo.

No item 5.2.1 (p. 177), discute-se a questão da suposição de carência de conhecimento

---

<sup>27</sup> A única pessoa da área de controle interno que não declarou concordância com a adequação legal do QRN foi o respondente n° 130. Sua resposta, porém, foi evasiva e foi classificada como “Não respondeu”, visto não ter sido possível interpretar o que o respondente realmente quis dizer. Veja-se o texto da resposta: “Penso que já respondi na pergunta acima.”, enquanto a resposta à pergunta anterior foi: “P22) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um Modelo Genérico de contratação subdividido em passos seqüenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real? Resposta: Quase que sim, porém na prática a situação é outra. Deveriam ser elaborados modelos padrão de editais de TI.”

<sup>28</sup> Embora todas as pessoas oriundas da área jurídica tenham manifestado concordância quanto à adequação legal do QRN, esse grupo teve apenas 6 respondentes, o que está abaixo do limite escolhido para análise de percepção por grupo (pelo menos 12 pessoas ou 10% dos respondentes).

<sup>29</sup> Duas pessoas disseram “Sim, excede o que conheço”, outras duas disseram “Sim, até onde conheço”, e uma disse “Sim, creio que sim”.

sobre a legislação aplicável às contratações de serviços de TI, com o apoio de elementos extraídos das respostas desta e de outras perguntas.

Neste ponto, deve ser ressaltado que a compilação de requisitos legais recomendada no objetivo de controle ME 3.1 do modelo COBIT (ITGI, 2007, p. 162) pode ser considerada, de certo modo, uma exigência legal no Brasil, já que a Lei Complementar 95/1998 determinou a consolidação da legislação federal e também das normas infralegais. Veja-se:

As leis federais serão reunidas em codificações e consolidações, integradas por volumes contendo matérias conexas ou afins, constituindo em seu todo a Consolidação da Legislação Federal. § 1º **A consolidação consistirá na integração de todas as leis pertinentes a determinada matéria num único diploma legal**, revogando-se formalmente as leis incorporadas à consolidação, sem modificação do alcance nem interrupção da força normativa dos dispositivos consolidados. § 2º Preservando-se o conteúdo normativo original dos dispositivos consolidados, poderão ser feitas as seguintes alterações nos projetos de lei de consolidação: I – introdução de novas divisões do texto legal base; II – diferente colocação e numeração dos artigos consolidados; III –  **fusão de disposições repetitivas ou de valor normativo idêntico**; IV – atualização da denominação de órgãos e entidades da administração pública; V – atualização de termos antiquados e modos de escrita ultrapassados; VI – atualização do valor de penas pecuniárias, com base em indexação padrão; VII –  **eliminação de ambigüidades decorrentes do mau uso do vernáculo**; VIII –  **homogeneização terminológica do texto**; IX –  **supressão de dispositivos declarados inconstitucionais pelo Supremo Tribunal Federal, observada, no que couber, a suspensão pelo Senado Federal de execução de dispositivos, na forma do art. 52, X, da Constituição Federal**; X –  **indicação de dispositivos não recepcionados pela Constituição Federal**; XI –  **declaração expressa de revogação de dispositivos implicitamente revogados por leis posteriores**. § 3º As providências a que se referem os incisos IX, X e XI do § 2º  **deverão ser expressa e fundamentamente justificadas, com indicação precisa das fontes de informação que lhes serviram de base**. (Lei Complementar 95/1998, art. 13, grifos nossos)

Silva (2002, grifo nosso) entende a consolidação das leis como procedimento que “**visa garantir ao cidadão maior compreensão destas leis**, que consolidadas de forma racional conferem unidade, simplicidade e coerência ao conjunto da legislação federal brasileira, propiciando, assim, ao cidadão, leis concisas, transparentes e de fácil consulta”.

Já Fernandes (2007, p. 134-135) ressalta que a falta de compreensão da jurisprudência, causada pela sua dispersão e assistemática, pode levar os gestores a equívocos na interpretação das decisões e ao temor em adotar essas decisões ou recorrer delas, pela gravidade das penas impostas.

Isto ressalta a importância de o QRN ser uma sistematização dos requisitos legais que efetivamente contribua para a compreensão da legislação e para o desenvolvimento de processos de contratação de serviços de TI intrinsecamente aderentes a ela, garantindo a conformidade legal.

Em relação às lacunas apontadas, 4,1% dos respondentes contribuíram com a identificação de seis oportunidades de melhoria<sup>30</sup> do QRN, quais sejam:

- **Os gestores precisarão compreender os detalhes das etapas e processos** (Respondente n° 4). O QRN foi elaborado utilizando o Modelo Genérico do processo de contratação apenas como forma de organizar e apresentar as demandas da legislação e da jurisprudência. Por essa razão, não há no QRN muitas explicações sobre a natureza das fases e etapas do processo e isso talvez comprometa a sua compreensão;
- **As normas internas também devem ser consideradas na contratação** (Respondente n° 61). Embora os corolários 4, 5 e 6 da etapa de “Definição dos requisitos da contratação” refiram-se indiretamente também às normas internas da organização, tal referência certamente não é clara. Isto recomenda a inserção de referências diretas e claras, no QRN, sobre a necessidade da existência de mapeamento das normas internas que devem ser consideradas como requisitos nas contratações;
- **Incluir CDC, art.39: proíbe serviços em desacordo com normas específicas, p.ex. ABNT, Conmetro** (Respondente n° 95). De fato, o inciso VIII do art. 39 da Lei 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor - CDC) veda a colocação no mercado de produto ou serviço em desacordo com as normas de órgãos públicos competentes ou de entidades credenciadas pelo Conselho Nacional de Metrologia,

---

<sup>30</sup> Os textos completos das contribuições oferecidas podem ser apreciados no Apêndice D, na p. 244.

Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), tais como a Associação Brasileira de Normas Técnicas. O corolário 6 da etapa de “Definição dos requisitos da contratação” e o corolário 3 da etapa de “Definição do modelo de prestação dos serviços” fazem referências indiretas a essas autoridades de regulação do mercado de consumo, mas não referenciam ao art. 39 do CDC. Portanto, o QRN pode ser melhorado com a inclusão de referências diretas à necessidade de mapeamento das demandas oriundas das autoridades reguladoras do mercado de consumo e ao art. 39 do CDC;

- **Sugere inclusão das normas ABNT para serviços de *software*** (Respondente nº 95). O mesmo respondente que sugeriu o item anterior, também sugeriu a inclusão de normas específicas da ABNT. Porém, durante o desenvolvimento do QRN, optou-se pela não inclusão de normas muito específicas, de modo a manter o QRN o mais genérico possível<sup>31</sup>. Deve-se reconhecer, entretanto, que é bastante conveniente que exista levantamento das normas referentes a segmentos específicos de mercado de serviços de TI, tais como Centrais de Chamados, Serviços de Suporte e Serviços de Desenvolvimento de Sistemas. Sugere-se que este seja um dos desdobramentos deste trabalho em pesquisas futuras, formulando QRNs e modelos de contratação para segmentos específicos do mercado de serviços de TI;
- **Melhorar análise sobre o critério de julgamento Técnica e Preço** (Respondente nº 226). A escolha do tipo de licitação é motivo especial de preocupação do gestores em função da aparente contradição entre a Lei 8.666/1993, art. 45, §4º, que declara ser obrigatório o uso do tipo “Técnica e Preço” nas contratações de bens e serviços de TI, e a Lei 10.520/2002, que torna obrigatório o uso da modalidade pregão (cujo tipo é sempre Menor Preço) para bens e serviços comuns. Por essa razão, foi dada

---

<sup>31</sup> Conforme explicado na seção “Delimitação do estudo” (p. 54).

especial atenção ao problema na etapa “Definição do modelo de seleção de fornecedor”, concluindo pela excepcionalidade no uso do tipo Técnica e Preço. Porém, deve ser reconhecido que o QRN não traz informações mais detalhadas sobre como proceder quando se verificar a real necessidade de emprego do tipo Técnica e Preço, o que caracteriza lacuna importante;

- **Algumas referências do QRN a requerimentos legais não ficaram claras** (Respondente nº 238). A análise do comentário requer cuidado especial. Inicialmente, o respondente discorda da adequação legal do QRN, comentando sobre omissões importantes. Porém, as omissões apontadas estão de fato supridas em alguma parte do QRN (p. ex. vedação de trabalho de menor de idade) ou não estão contempladas por serem específicas demais (p. ex. demandas para serviços de vigilância, de saúde ou de transportes, que nem são serviços de TI). Ademais, o respondente julga que tais omissões deveriam estar supridas nas etapas de “Definição do objeto da contratação” ou “Definição dos critérios de seleção dos fornecedores”, quando o QRN trata das questões levantadas nas etapas de “Definição dos requisitos da contratação” e de “Definição do modelo de prestação de serviços”. Ao final, o respondente declarou que o QRN estaria adequado às demandas legais se tais questões levantadas estivessem supridas. Como de fato elas estão supridas, considera-se que o respondente teria reconhecido a adequação legal do QRN, e apenas não o fez porque não localizou esses aspectos citados. Isto evidencia a necessidade de tornar mais fácil a localização de qualquer temática abordada pelo QRN, o que pode ser feito ampliando o número de termos que fazem parte do Índice Remissivo disponível ao final do QRN (p. ex. “serviço de menor de idade” não se encontra referenciado no Índice Remissivo).

O autor também identificou, posteriormente à apresentação do QRN, outras áreas

normativas que podem ser acrescentadas, tais como as normas sobre a conduta ética, normas sobre a sustentabilidade ambiental (hoje conhecida como “TI Verde”) e social (elementos que aumentam a satisfação no trabalho e melhoram a retenção de talentos e a imagem da organização junto ao público externo).

A indicação dessas lacunas também permite inferir que poderia ter havido mais contribuições se a pergunta tivesse sido mais estimulante, por exemplo: “As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequados às demandas legais que você conhece? O que falta? O que deveria ser acrescentado?”

#### **5.1.4 Análise das respostas à pergunta 4**

**Pergunta 4: O QRN poderá ser útil ao gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?**

A pergunta objetivou avaliar, de forma aberta, a percepção dos respondentes sobre como o QRN poderia ser útil ao gestor público da área de TI especificamente.

96,7% dos respondentes indicaram a percepção da utilidade do QRN para o gestor de TI, com unanimidade entre as pessoas das áreas de licitações e de controle interno e 97,4% das opiniões da área de TI. Nenhum respondente negou a utilidade do QRN.

A associação da percepção de 53,3% dos respondentes (majoritária na codificação axial) que indicaram a melhoria da eficácia do processo de contratação como forma de utilidade do QRN, com a percepção de 19,7% dos respondentes de que a o QRN é útil para melhorar a conformidade legal do processo de contratação (a segunda codificação axial mais frequente), parece indicar que o QRN é percebido como útil para orientar a “contratar corretamente”. Isto é importante, pois alinha o QRN ao objetivo de fornecer parâmetros que devem balizar as contratações de serviços de TI, conforme demandado no item 9.7 do Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário e recomendado pelo objetivo de controle ME3.1 do modelo COBIT (ITGI,

2007, p. 162).

61,5% dos respondentes indicaram que o QRN pode ser útil para melhorar a eficácia, a eficiência, a qualidade, a efetividade ou a economicidade das contratações. Uma possível explicação desse percentual relativamente alto seria a de que os gestores consultados na amostra reconheceriam a existência de oportunidades de melhoria de seus processos de contratação de serviços de TI, algo que não foi diretamente perguntado porque poderia expor os órgãos públicos envolvidos a constrangimento. Essa explicação também seria coerente com a expressividade do percentual de respondentes que indicaram utilidade do QRN para melhoria do controle e da transparência das contratações em questão (27,9%), envolvendo melhoria da conformidade legal (19,7%), dos processos de controle (6,6%), da transparência (4,1%) e da redução de riscos (4,1%).

O conhecimento da legislação, cuja falta é destacada nas respostas às perguntas 1 e 3, aparece aqui como terceira razão mais citada de utilidade do QRN; para 18,9% dos respondentes, o QRN poderá ser útil para melhorar o conhecimento da legislação aplicável, seja porque os técnicos de TI carecem de conhecimento jurídico que permita entendimento com as outras áreas, ou porque o QRN facilita o acesso à legislação, ou ainda porque as contratações de TI são mais complexas que as demais e a sua legislação exige manuais próprios, diferentes dos manuais de legislação genéricos comumente encontrados.

Finalmente, 16,4% dos respondentes disseram perceber que o QRN pode ser útil para melhorar a governança das contratações e a cooperação entre as áreas envolvidas. Para 13,1%, o impacto na governança decorreria principalmente do reconhecimento do QRN como modelo a ser seguido, da definição das responsabilidades dos envolvidos e do reconhecimento da necessidade de planejamento. 3,3% dos respondentes perceberam a utilidade do QRN para melhorar a cooperação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI.

Barbosa et al. (2006, p. 11, 13) e Cardoso (2000, p. 21-22) identificaram a ausência de

estruturação dos processos de gestão da contratação de serviços e a carência de conhecimentos para tal gestão como fatores que afetam negativamente a governança de TI. Os elementos levantados por meio da pergunta 4 sugerem que o QRN endereça os dois problemas e que poderia contribuir positivamente para a governança de TI, na percepção dos respondentes consultados.

Quatro pessoas (3,3%) indicaram percepção de problemas relativos ao QRN, quais sejam:

- **Dá muita margem para interpretações** (Respondente nº 101). O respondente, gerente máximo da área de TI em sua organização, reconhece que o QRN compila muita informação jurídica, mas sente-se desconfortável com a margem para interpretações. É compreensível que os profissionais de TI, por sua formação acadêmica e o hábito de tratar com lógica rigorosa em seu trabalho, sintam-se desconfortáveis com a subjetividade do Direito. Porém, esse desconforto pode ser reduzido quando tais profissionais compreendem que os princípios do Direito são relativamente estáveis, enquanto a aplicação desses princípios à realidade é que pode ter matizes diversos, conforme a situação concreta analisada. Portanto, o QRN jamais poderia ser uma lista determinística do que é “certo” ou “errado” perante a lei. Ao contrário, o autor procurou construir o QRN como referencial para os requisitos da legislação, de modo auxiliar o gestor público de TI a julgar, com maior segurança, qual a melhor forma de aplicar os princípios da Administração e das contratações públicas aos casos concretos;
- **É um modelo de difícil implementação** (Respondente nº 38). De fato, é esperado que, como qualquer modelo de gestão, o QRN encontre obstáculos em sua adoção (esses obstáculos foram examinados no contexto da pergunta 6). Porém, o QRN reúne informações sobre exigências legais cujo descumprimento pode resultar em apenação do gestor de TI. Embora difíceis, as exigências legais não podem ser

descumpridas, pois o seu cumprimento é condição obrigatória para o exercício da função pública. Além disso, o receio da apenação não deve ser a única e nem a principal motivação para adoção do QRN, mas sim a percepção de que o cumprimento da lei pode levar ao aumento da eficácia, eficiência, qualidade, efetividade e economicidade, como foi percebido por 61,5% dos respondentes;

- **Seu uso efetivo depende de ser exigido pelas autoridades da instituição e pelos órgãos de controle** (Respondente n° 238). Em essência, o QRN já é a coleção de requisitos legais exigíveis pelas autoridades públicas da instituição, com base no princípio da legalidade (art. 37, *caput*, da Constituição Federal), e verificáveis pelas instâncias do controle (interno e externo). A não exigência do cumprimento desses requisitos legais sujeita as próprias autoridades da instituição às penalidades da lei por descumprimento de seu ofício;
- **Há gestores que preferem contratos com empresas públicas sem licitação** (Respondente n° 130). A possibilidade de contratação de organizações públicas sem licitação é prevista no art. 24, incisos VIII e XIII, da Lei 8.666/1993. No entanto, tais contratações sujeitam-se à demonstração da economicidade, da legalidade, da oportunidade, da conveniência e da vantajosidade da opção. Orientações detalhadas sobre esse aspecto encontram-se na etapa “Definição do modelo de seleção do fornecedor”.

Portanto, nenhum desses aspectos ressaltados pelos respondentes como “problemas” pode ser realmente considerado fragilidade, vulnerabilidade ou fraqueza do QRN.

Por outro lado, três respondentes contribuíram com a identificação de duas oportunidades de melhoria, quais sejam:

- **O QRN será útil se adaptado à organização** (Respondentes n° 82 e n° 275). A necessidade de adaptação do QRN às condições específicas de cada organização e ao

tamanho e complexidade da contratação também foi objeto de comentários de respondentes no contexto da pergunta 2. No contexto da pergunta 4, pode-se inferir que a utilidade do QRN poderia ser melhorada se lhe for acrescentada seção sobre como fazer sua derivação para a organização específica. Tal processo de derivação não foi objeto deste estudo, mas os diversos elementos coletados podem facilitar a realização de pesquisa futura com esse propósito;

- **Pode ser derivado para metodologia de contratação, aderente à gerência de projetos** (Respondente n° 332). A necessidade de derivação do QRN para artefatos mais detalhados e operacionais também foi objeto de comentários de respondentes no contexto da pergunta 2. No contexto da pergunta 4, a sugestão do respondente n° 332 é a criação de um processo-padrão, nos moldes recomendados pelas melhores práticas de gerência de projetos, tais como as reunidas no PMBoK (PMI, 2004). A sugestão é muito apropriada e merece ser implementada no futuro.

### **5.1.5 Análise das respostas à pergunta 5**

**Pergunta 5: Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?**

Para essa pergunta, 61,5% dos respondentes disseram perceber impactos positivos sobre a gestão do processo de contratação, 32,0% sobre a governança e o controle desse processo de contratação e 13,1% sobre as pessoas envolvidas no processo. Adicionalmente, 29,5% dos respondentes registraram a percepção de riscos de impacto negativo na implantação do QRN.

Chama à atenção a disparidade entre o número de comentários relacionados ao processo de contratação (61,5% e 32,0%) e o número de comentários relacionados com as pessoas envolvidas na sua execução (13,1%), principalmente considerando que nas perguntas 1 e 4, os

aspectos relacionados com pessoas foram lembrados com frequência pelos respondentes<sup>32</sup>. Essa disparidade talvez indique ambigüidade semântica na pergunta proposta, que poderia ter dois significados diferentes:

- **“Quais os impactos da aplicação do QRN ao processo de contratação de uma organização pública?”**, que era a intenção original do autor e que procura extrair percepções sobre os impactos sistêmicos da modificação do processo de contratação na organização, ou;
- **“Quais os impactos da aplicação do QRN em uma contratação específica?”**, visto que a palavra “processo”, na Administração Pública, também se refere à coleção de atos formalizados realizados com o propósito de estabelecer um contrato de serviços. Se esse foi o entendimento de alguns respondentes, isso poderia explicar o fato de terem sido relativamente poucos os registros do impacto do QRN sobre as pessoas.

Problema semelhante pode ter prejudicado a inteligibilidade da pergunta 2, que também utiliza a expressão “processo de contratação real”, conforme já comentado.

Não obstante a possibilidade de entendimentos heterogêneos sobre o propósito da pergunta, a análise das respostas traz informações relevantes sobre o impacto que se espera da adoção do QRN, aqui divididas em tópicos para facilitar a leitura.

#### **a) Impactos positivos do QRN sobre a gestão do processo de contratação (61,5%)**

Para 50,8% dos respondentes, a qualidade geral do processo poderá ser afetada positivamente, pela melhoria intrínseca do processo de contratação e gestão contratual (32%), pela redução do prazo de contratação (13,9%) ou dos erros e do retrabalho (8,2%), pela

---

<sup>32</sup> Na pergunta 1, 63,9% dos respondentes citaram aspectos relacionados com pessoas como causa da dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas; na pergunta 4, 18,9% dos respondentes citaram que o QRN poderia ser útil para melhorar o conhecimento das pessoas envolvidas no processo de contratação sobre a legislação aplicável

revisão e padronização desse processo (6,6%) ou ainda por reduzir o número de contestações aos procedimentos licitatórios (recursos, impugnações, representações etc.) que são iniciadas ou que se sagram vitoriosas (2,5%).

Sobre esse último aspecto, Cardoso (2006, p. 120) também concluiu que o conhecimento sobre como desenvolver editais de licitação com menores chances de contestação por parte dos proponentes é fator importante para reduzir as falhas nas contratações.

A percepção de que o processo poderá se tornar mais rápido chama à atenção, vez que, no contexto da pergunta 2, vários respondentes comentaram que o modelo de processo preconizado pelo QRN tem mais etapas que aquelas usualmente praticadas na Administração.

Para 23,8% dos respondentes, a implementação do QRN poderá contribuir com os objetivos da gestão, com impactos: sobre a economicidade das contratações (13,9%), o que significa a obtenção de melhores preços e a melhoria do perfil do gasto com as contratações de serviços de TI; sobre a eficiência (6,6%); sobre a efetividade (8,2%), que significa melhorar os benefícios efetivamente auferidos das contratações realizadas; e sobre a eficácia (2,5%).

Ressalta-se aqui que a possibilidade de ganho de economicidade é impacto bastante desejável, pois o gasto governamental em tecnologia da informação é bastante elevado e a economia obtida na redução de preços de contratos de serviços tanto poderia ser direcionada para a realização de novos projetos prioritários de TI, quanto poderia ser redirecionada para outras ações orçamentárias relevantes, sem necessidade de aumento da carga tributária praticada no país.

#### **b) Impactos do QRN sobre a governança e o controle do processo de contratação (32,0%)**

Para 13,1% dos respondentes, poderá haver impactos sobre o processo de gestão de riscos

nas contratações de serviços, com redução de riscos. É percebido pela maioria que tanto a organização pública quanto, pessoalmente, o gestor público são beneficiados. Um respondente lembrou que poderá haver redução de dependência de fornecedores, algo que foi um dos objetivos da edição da Instrução Normativa 4/2008 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Outro respondente registrou que “os problemas e riscos atuais podem não justificar a implementação integral do QRN” (Respondente nº 38). Essa observação alinha-se com a oportunidade, já descrita<sup>33</sup>, de futuramente inserir no QRN as orientações necessárias para a sua derivação para uma organização pública específica, na medida adequada para suas necessidades.

Ao comparar esse resultado com Wright (2004), que identificou os riscos de segurança da informação, os riscos de dependência e os riscos de ordem legal, nessa ordem, como os riscos mais relevantes nas contratações de TI, pode-se perceber que os gestores públicos consultados lembraram mais intensamente dos riscos de ordem legal, que os riscos de dependência de fornecedores; e o risco de segurança da informação não foi citado. Isso talvez ocorra porque as áreas de controle (interno e externo) tradicionalmente verificavam somente o cumprimento de exigências legais. Entretanto, a jurisprudência mais recente do TCU, acessível no QRN, vem enfatizando cada vez mais os aspectos de desempenho organizacional e de gestão de riscos, em movimento coerente com a implantação do modelo gerencial de gestão do Estado, em vez de meramente burocrático, iniciada nos anos 90 (PEREIRA, 1997, p. 7). A discrepância entre as conclusões de Wright (2004) e as percepções colhidas neste trabalho sugerem a realização de pesquisa especificamente voltada para a análise da percepção de riscos na contratação de serviços de TI na Administração Pública.

Para 9,8% dos respondentes, poderá haver melhoria da conformidade legal das contratações; 8,2% sugerem a possibilidade de haver melhorias no controle do processo e de

---

<sup>33</sup> Ver o item “O QRN será útil se adaptado à organização”, na p. 162.

seus resultados; 8,2% percebem que a adoção do QRN poderá trazer melhorias da transparência e da imagem pública da organização; e 2,5% percebem possíveis melhorias de governança, com melhor definição dos papéis e responsabilidades e melhoria da consistência das decisões envolvidas nas contratações.

#### **c) Impactos do QRN sobre as pessoas envolvidas no processo de contratação (13,1%)**

Para 9% dos respondentes, o QRN pode melhorar a integração das áreas envolvidas no processo de contratação; foi lembrado por um respondente que essa melhoria pode estender-se ao relacionamento entre contratante e contratado, o que é um dos objetivos do modelo eSCM (HEFLEY; LOESCHE, 2006, p. 2). Para 2,5% dos respondentes a adoção do QRN pode contribuir para a melhoria do conhecimento das pessoas envolvidas nas contratações e 1,6% sugerem que a cultura das pessoas da organização para a temática da gestão pode ser positivamente afetada pelo QRN.

#### **d) Riscos de impactos negativos na implantação do QRN (29,5%)**

A maioria desses respondentes (23%) apontou riscos relacionados com o processo de contratação, como segue:

- **Risco de aumento de prazo de contratação (14,8%)**, que é bastante preocupante, visto que a perda de celeridade ensejaria perda de eficiência do processo, na contramão do princípio constitucional da eficiência (caput do art. 37 da Constituição Federal) e dos esforços de modernização da Administração Pública pela agilização do processo de contratação, bem representado pela instituição do Pregão Eletrônico como regra geral de contratação (Lei 10.520/2002 e Decreto 5.450/2005). Por essa razão, considera-se importante que, em trabalhos futuros, sejam detalhados procedimentos e artefatos, a partir do QRN, que permitam o cumprimento das demandas legais com a máxima eficiência possível;

- **Risco de que o custo burocrático aumente (4,9%)**, valendo aqui os mesmos comentários do item anterior;
- **Risco de não atender às pré-condições para implantar o QRN (5,7%)**, por exemplo a necessidade de pré-existir planejamento orçamentário para que o QRN possa ser aplicado ou a possibilidade de que o QRN inviabilize as contratações se aplicado em organizações imaturas (p. ex. se não houver planejamento institucional ou de TI). Esses alertas confirmam a necessidade de criação de modelo de derivação do QRN que considere as peculiaridades da organização específica em que será implantado, conforme já sugerido<sup>34</sup>.

Os riscos de impacto negativo relacionados com pessoas foram citados por 10,7% dos respondentes, quais sejam:

- **Riscos relacionados com a quantidade e a qualificação do pessoal disponível (4,1%)**. A carência de pessoal e a baixa qualificação do pessoal disponível também foram citadas como causa de problemas na comunicação entre as áreas envolvidas na contratação de serviços de TI<sup>35</sup>;
- **Riscos relacionados com a motivação das pessoas envolvidas (4,1%)**. Esses respondentes destacam as resistências naturais a mudanças e a necessidade de ações de treinamento para superar tais resistências;
- **Riscos relacionados com a governança das contratações (4,1%)**. Nesse agrupamento são destacadas a necessidade de a alta administração da organização se comprometer com a melhoria do processo de contratação, a necessidade de envolvimento e compromisso de todas as áreas envolvidas e a possibilidade de que membros da liderança da organização reajam negativamente à melhoria do processo

---

<sup>34</sup> Ver o item “O QRN será útil se adaptado à organização”, na p. 162.

<sup>35</sup> Ver a análise das respostas à pergunta 1, na p. 148.

de contratação por causa do receio de perda de poder ou de perda da liberdade para decidir discricionariamente nas contratações.

Outros riscos e outros fatores favoráveis ou desfavoráveis à melhoria do processo de contratação podem ser estudados futuramente.

### 5.1.6 Análise das respostas à pergunta 6

Pergunta 6: **Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?**

Os termos empregados na pergunta não foram definidos no questionário encaminhado, com o propósito de estimular o maior número de respostas relacionadas com as reações à implementação do QRN.

80,3% dos respondentes entenderam que poderá haver tais reações, sendo que 67,2% declararam quais reações poderiam ser essas. 16,4% dos respondentes sugeriram adaptações do QRN a situações específicas e 8,2% fizeram sugestões de ajustes para melhoria do QRN. Esses agrupamentos são apresentados a seguir, em tópicos para facilitar a compreensão.

#### **a) Obstáculos culturais (27,9%)**

A percepção mais freqüente foi de que a implementação do QRN poderá enfrentar obstáculos culturais (27,9%). Esses obstáculos poderiam ser de dois tipos:

- **Obstáculos culturais pessoais (20,5%)**, que poderiam ser: **resistências inerciais**, ou seja, aquelas decorrentes do mero apego à estabilidade (zona de conforto); **resistências motivacionais**, ou seja, aquelas decorrentes de interesses particulares, como o receio de redução de poder e de discricionariedade, o receio de assumir maiores responsabilidades ou os interesses políticos pessoais; ou ainda **preconceitos**, ou seja, as crenças sem embasamento, tais como a crença de que o

QRN é academicista e distante da realidade, de que as soluções vindas de fora não servem para a organização, de que é impossível seguir o QRN ou que o processo de contratação se tornará moroso;

- **Obstáculos culturais organizacionais (9%)**, como a falta de tradição em planejamento e na melhoria e padronização de processos, e a tradição burocrática descolada do senso de eficiência.

Barbosa et al. (2006, p. 3, 13-14) afirmam que as resistências pessoais à implementação de mecanismos de controle, como os requisitos legais expostos no QRN, poderiam ser causadas pela carência de competências essenciais para o desempenho da função de TIC no setor público, e que o modelo de gestão essencialmente burocrático preponderante nesse setor dificulta a adoção de melhores práticas de gestão.

Para Coelho (2000, p. 260-261), a reforma administrativa em curso no Brasil desde 1995 busca implementar na Administração Pública o modelo gerencial, que não nega o modelo burocrático, pois mantém o respeito a princípios burocráticos como a legalidade e a impessoalidade, mas desloca o foco da Administração para os resultados finalísticos em favor do cidadão-cliente, flexibilizando as atividades-meio necessárias para alcançar tais resultados.

#### **b) Demanda por conhecimento jurídico (18,9%)**

Para 18,9% dos respondentes, poderá haver obstáculos decorrentes da carência de conhecimento sobre o processo de contratação. Esses obstáculos poderiam relacionar-se com:

- **a carência de conhecimento básico sobre contratações (10,7%)**, pois a gestão de contratação requer competências específicas que não são facilmente encontradas. A importância do desenvolvimento competências em gestão de contratos foi destacada por Cardoso (2000, p. 21-22), Barbosa et al. (2006, p. 13-14) e Vieira et al. (2003, p.

50, 100). Barbosa et al. (2006, p. 13) identificaram carência de competências em gestão de contratos de TI em onze organizações públicas estaduais;

- **a carência de conhecimento jurídico especializado (9,8%)**, necessário para orientar e aperfeiçoar o processo de contratação e quebrar resistências à implementação do QRN, já que a interação entre áreas tão distintas quanto as envolvidas no processo de contratação pode ser fonte de dificuldades para a área de TI. Também deve existir alguma fonte de informações e orientações especializadas acessível aos gestores públicos de TI, pois há dificuldade em obter assessoramento jurídico para a área de TI e acompanhar a evolução da legislação. O respondente nº 65 sugeriu a adoção de novo papel na área de TI: o assessoramento jurídico.

A necessidade de assessoramento jurídico especializado na gestão das contratações é referida como essencial na literatura (GAY; ESSINGER, 2000, p. 150; GUERRA; ALVES, 2004, p. 97, 174; SOFTEX, 2007, p. 95).

Na opinião deste autor, nada impede que a própria área de TI disponha de especialista(s) na legislação aplicável aos processos de TI, o que caracterizaria novo perfil profissional a ser mais bem definido em estudos futuros. Esse novo papel em nada coincide com o papel da assessoria jurídica previsto na Lei 8.666/1993, mas seria mais bem caracterizado como especialização dentro da assessoria técnica do gerente máximo da área de TI, com grande participação no processo de asseguarção da conformidade legal dos processos de TI (ITGI, 2007, p. 161-164).

### **c) Problemas de governança (14,8%)**

Para 14,8% dos respondentes, poderá haver problemas de governança, entre os quais:

- **problemas de governança corporativa (9,0%)**, relacionados às dificuldades com o comportamento dos *stakeholders*, principalmente por falta de envolvimento com o

processo de contratação e por falhas de alinhamento de interesses entre si. É sugerido pelos respondentes que o envolvimento da alta administração e o seu patrocínio (envolvendo e convencendo todas as áreas participantes do processo de contratação) são ações importantes para implementar o QRN. Esse aspecto também foi tratado como risco no contexto da pergunta 5. O QRN ressalta a importância do alinhamento dos interesses dos *stakeholders* por meio de planejamento institucional e de TI;

- **problemas de governança de TI (5,7%)**, em decorrência da baixa participação nas formulações estratégicas da organização, problemas de priorização, inadequação da estrutura e papéis da área ou de receio de perda de poder.

Problemas dessa natureza são endereçados pelos *frameworks* de governança corporativa (COSO, 2004, p. 1; IBGC, 2004, p. 43-45) e de TI (ITGI, 2007, p. 5).

#### **d) Demandas e dificuldades de comunicação (13,9%)**

Para 13,9% dos respondentes, poderá haver dificuldades relacionadas com a comunicação, devido a:

- **necessidade de envolvimento de áreas muito distintas (10,7%)**, pois as contratações públicas, por lei e com base no princípio da segregação de funções, envolvem a participação de muitos atores, como as áreas de negócio, de TI, de administração, de licitações, de contratos, de orçamento, de pagamento, de consultoria jurídica, de controle interno e de controle externo;
- **contextos não adequadamente compartilhados (4,1%)**, todos esses atores têm objetivos próprios e é possível que os seus interesses não estejam alinhados em torno de objetivos institucionais comuns. Com isso, existe grande possibilidade de que os

objetivos de um ator signifiquem barreiras ao alcance dos objetivos de outros atores (objetivos antagônicos, ou, pelo menos, não sinérgicos).

Para Schein (1993) e Senge (2000), as organizações mais adaptadas à modernidade são aquelas que desenvolvem a capacidade de pensar sistemicamente com base no intenso diálogo interno e também com o meio externo.

Para Corrêa (2004b), no caso das contratações públicas, há uma visão partida do processo que prejudica o seu funcionamento; para a autora, é preciso ver o processo de contratação como um todo e haver integração de equipes (área técnica, jurídica, administrativo e orçamentária).

#### **e) Dificuldades e impacto no processo de contratação (9%)**

Para 9% dos respondentes, poderá haver dificuldades no processo de contratação. Essas dificuldades poderiam ser na:

- **padronização e execução interna à área de TI (7,4%)**, pois são requeridos ajustes nos processos de contratação que exigirão boa condução, tempo de maturação, estímulo e avaliação, devendo considerar as implementações possíveis e não somente as ideais. A implantação de processo melhorado de contratação de serviços implica em grande esforço de revisão, adequação e padronização de procedimentos já existentes e de passar a realizar processos antes não realizados, como o de planejamento estratégico. Um dos respondentes sugeriu o uso da metodologia de gestão de projetos para conduzir a melhoria de processo requerida;
- **interface com os atores externos (1,6%)**, pois o processo de contratação de serviços de TI tem a participação de muitos atores externos à área de TI, como o demandante dos serviços, a área orçamentária, a área jurídica, a área de licitações, a área de controle interno, outros órgãos da Administração, o mercado, o contratado

etc. Para esses respondentes, as interfaces do processo com esses atores representam fontes de problemas e riscos.

**f) Demanda por gestão e controle (7,4%)**

Para 7,4% dos respondentes, haverá necessidade de gestão e controle para implementar o QRN. 2,5% sugerem que a gestão da implementação é fundamental, enquanto 4,9% sugerem que a atuação das instâncias de controle, orientando ou responsabilizando, será fundamental para a implementação do QRN.

**g) Obstáculos devidos à corrupção (3,3%)**

3,3% dos respondentes lembraram que poderá haver resistência de possíveis pessoas corruptas que participem do processo de contratação.

**h) Adaptações (16,4%)**

Para 16,4% dos respondentes, poderá haver necessidade de adaptações do QRN a situações específicas nas organizações. Esses respondentes ressaltaram que:

- O QRN deve ser usado como referencial para a melhoria do processo de contratação, mas somente quando os problemas e riscos existentes justificarem;
- As particularidades das organizações e de casos específicos de contratação devem ser respeitadas;
- As adaptações devem levar em conta os processos atuais e a cultura e maturidade de cada organização;
- As adaptações devem auxiliar a contornar resistências e barreiras, inserir características desejáveis não presentes no QRN e abranger o plano de cargos, a estrutura organizacional, os fluxos de trabalho e os procedimentos;
- O QRN pode ser usado por outras áreas além da TI.

Todas as sugestões extraídas nesse agrupamento são corretas e oportunas, e poderão

futuramente integrar seção destinada a dar orientações sobre como derivar e adaptar o QRN para situações específicas, conforme já citado<sup>36</sup>.

### **i) Críticas (8,2%)**

8,2% dos respondentes fizeram críticas que revelaram oportunidades de melhorias (ajustes) no QRN. Essas críticas são expostas e comentadas a seguir:

- **O QRN deverá ser de fácil acesso para ser valorizado.** Para o respondente, a confiança do usuário do QRN também está ligada à facilidade de acesso ao canal de disseminação da ferramenta. Nesse sentido, o QRN está atualmente disponível em dois sites: o do TCU ([www.tcu.gov.br/fiscalizacaoti](http://www.tcu.gov.br/fiscalizacaoti)) e o da Comunidade TIControlé ([www.ti.controlé.gov.br](http://www.ti.controlé.gov.br)). Há pelo três formas de acesso: por meio da Internet, nos sites indicados; por meio de arquivo Word com *hiperlinks* navegáveis, também disponíveis nos sites indicados; e fazendo *download* dos arquivos HTML para instalar em qualquer computador com *browser*, inclusive *smarphones*. Adicionalmente, seria interessante que a SLTI também mantivesse cópia do QRN e que também participasse do processo de atualização;
- **O QRN deverá acompanhar a evolução da legislação.** Quatro respondentes manifestaram preocupação com a atualização do QRN. De fato, o QRN não se encontra atualizado com a legislação e jurisprudência de meados de 2007 em diante, exceto por alguns documentos mais importantes. O processo de atualização deverá ser retomado em breve, após a apreciação do processo TC 019.889/2007-2 pelo plenário do TCU e da sua aprovação como resultado dos estudos demandados no item 9.7 do Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário. Uma possibilidade a ser avaliada

---

<sup>36</sup> Ver o item “O QRN será útil se adaptado à organização”, na p. 162.

seria a publicação do QRN em servidor do tipo *wiki*, como o *Wikipedia*, o que permitiria a atualização da ferramenta pelos próprios interessados;

- **O QRN deve prever o que é essencial para cada tamanho de contratação.** Essa lacuna, percebida por quatro respondentes, foi tratada<sup>37</sup> no contexto da pergunta 2, onde se concluiu ser oportuno acrescentar ao QRN a indicação de quais fases ou etapas são exigidas legalmente, quais são altamente recomendáveis e quais são opcionais, inclusive em função do tamanho da contratação;
- **O QRN ainda dá muita margem a interpretações.** Essa percepção foi comentada<sup>38</sup> anteriormente e não pode ser entendida como lacuna do QRN;
- **O QRN precisa endereçar aspectos de tratamento documental.** Aspectos relacionados com o tratamento documental são tratados no QRN no corolário 4 da etapa “Definição dos requisitos da contratação” e no corolário 2 da etapa “Encerramento do planejamento”. Porém, é correto afirmar que as preocupações com o tratamento documental devem permear todo o processo de planejamento e de gestão contratual, o que deve ser inserido em nova versão do QRN;
- **O QRN precisa ser testado em projetos-piloto.** Este trabalho de pesquisa não previu a realização de projetos-piloto.

## 5.2 Análise das percepções frente às suposições iniciais

Conforme visto no Quadro 1 (p. 23), o problema de pesquisa deste trabalho insere-se no contexto de quatro suposições que orientaram a formulação da metodologia de pesquisa empregada e as perguntas que foram feitas ao grupo amostrado. A seguir, cada suposição é analisada com base nas categorias que emergiram das respostas coletadas e em referências bibliográficas.

---

<sup>37</sup> Ver a p. 151.

<sup>38</sup> Ver o item “**Dá muita margem para interpretações**”, na p. 161.

Algumas suposições originaram perguntas próprias no questionário aplicado. Por exemplo, a suposição nº 2 diz respeito à possível dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas nas contratações de serviços de TI. Para essa suposição, foi gerada uma pergunta exclusiva (a pergunta nº 1). As evidências obtidas a partir de uma pergunta exclusiva foram chamadas de **evidências diretas**.

Por outro lado, como evidências relacionadas às suposições analisadas também podem ocorrer em mais de uma pergunta, optou-se pela realização de análise cruzada das informações contidas em todas as perguntas, tomando as categorias axiais como elemento de análise. As evidências assim obtidas foram chamadas de **evidências cruzadas**.

Deve ser observado que as evidências cruzadas sempre incluem a respectiva coleção de evidências diretas, de tal sorte que o percentual de evidências cruzadas reflete o número de respondentes que manifestaram pelo menos um argumento que dá suporte à suposição em análise, independentemente da pergunta de origem.

### **5.2.1 SUPOSIÇÃO 1: Carência de conhecimento**

Para investigar o suporte das percepções levantadas à suposição de que “**existe carência de conhecimento da legislação aplicável às contratações de serviços de TI no setor público**”, fez-se o mapeamento dos agrupamentos de opiniões que se relacionassem, direta ou indiretamente, ao aspecto “conhecimento da legislação”, entre as respostas das seis perguntas formuladas.

Assim, foi possível verificar que 75,4% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto indicativo da carência de conhecimento sobre a legislação aplicável às contratações de TI. Essas percepções estão assim distribuídas:

- **Pergunta 1: Dificuldade de comunicação e suas causas (51,6%)**
  - para 18,0%, faltam contextos compartilhados;

- para 15,6%, há carência de linguagem comum;
- para 10,7%, o desconhecimento da legislação pode prejudicar a comunicação;
- para 9,0%, a falta de qualificação pessoal pode prejudicar a comunicação;
- para 13,1%, falta visão sistêmica do processo;
- **Pergunta 3: Adequação do QRN às demandas legais (9,8%)**
  - para 5,7%, o respondente declarou não saber responder à pergunta;
  - para 4,1%, o respondente declarou que tem conhecimento insuficiente para opinar;
  - para 1,6%, o QRN amplia o conhecimento do respondente;
- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (36,1%)**
  - para 19,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a conformidade legal das contratações;
  - para 18,0%, o QRN poderá ser útil para facilitar o acesso ao conhecimento jurídico necessário;
  - para 1,6%, o QRN poderá ser útil para evidenciar os requisitos legais para TI;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (28,7%)**
  - para 8,2%, poderá haver redução de erros e retrabalho;
  - para 6,6%, poderá haver padronização do processo;
  - para 9,8%, poderá haver melhoria da conformidade legal das contratações;
  - para 2,5%, poderá haver melhoria do conhecimento da legislação;
  - para 1,6%, poderá haver melhoria da cultura da organização;
  - para 4,1%, a falta de pessoal qualificado é um risco à implantação do QRN;
- **Pergunta 6: Reações à implementação do QRN (18,9%)**
  - para 10,7%, há demanda por conhecimento básico em contratações na área de TI para implementar o QRN;

- para 9,8%, há demanda por conhecimento jurídico especializado na área de TI para implementar o QRN.

Essas percepções, tomadas em conjunto, sugerem que, nas áreas de TI das organizações representadas na amostra, há de fato carência de conhecimento da legislação aplicável às contratações de TI.

Por outro lado, a percepção de que o QRN ajudará a suprir essa carência não parece tão intensa. Quando perguntados sobre as formas de utilidade do QRN, 18,0% citaram o suprimento de conhecimento da legislação e 1,6% disseram que o QRN poderá ser útil para evidenciar os requisitos legais para TI. Já 19,7% citaram a utilidade do QRN para a melhoria da conformidade legal, o que indiretamente relaciona-se com o conhecimento da legislação; mas parte da conformidade legal poderia também ser alcançada pela mera utilização de artefatos e procedimentos já concebidos de modo aderente à legislação, dispensando o próprio conhecimento de detalhes dessa legislação.

A suposição em questão decorreu de indícios encontrados nos trabalhos de Barbosa et al. (2006, p. 2, 7, 13), Cardoso (2006, p. 19, 55, 65, 120) e Cardoso (2000, p. 21-22), onde a falta de conhecimento sobre gestão das contratações de serviços foi apontada como problema, mas especificamente a falta de conhecimento da legislação aplicável a tais contratações não foi plenamente caracterizada.

Para Guerra e Alves (2004, p. 174) e Softex (2007, p. 95), o conhecimento da legislação aplicável às contratações de serviços de TI é de competência de especialista legal. No entanto, no contexto do Direito Público Administrativo, a responsabilidade pela legalidade dos atos praticados na gestão de contratos de TI é do gestor de TI; portanto, o gestor público de TI não pode eximir-se de conhecer adequadamente a legislação aplicável aos atos que pratica. A jurisprudência do TCU nesse sentido é rica, conforme se pode depreender dos exemplos transcritos:

De fato, afasto a omissão apontada, em relação à justificativa de que o administrador teria agido com respaldo em parecer jurídico, o que o isentaria de responsabilidade, com base na análise, feita no Voto, sobre o não afastamento da responsabilidade do ordenador de despesa, juntamente com o encarregado do setor financeiro, pelos pagamentos autorizados. O fato de o administrador haver seguido orientação de parecer jurídico da assessoria do órgão não o torna imune à censura do Tribunal, pois **a responsabilidade do gestor, pelos seus atos, é pessoal e intransferível**. Essa, aliás, é a jurisprudência consolidada desta Corte. Ademais, é sabido que uma folha em branco de papel aceita qualquer coisa, muita vez teratológica, escrita com desiderato certo e de acordo com as determinações adrede recebidas. Se comportasse o parecer jurídico vertente justificada pela múltipla possibilidade de exegese da lei, ainda seria razoável a elisão da responsabilidade do gestor, materializando a hipótese de que agiu com fundamento em parecer jurídico, albergue de tese razoável. Não na hipótese, cujo resultado foi desastroso para a legitimidade da ação administrativa. (Acórdão 104/2001-TCU-Plenário, Voto do Relator, grifo nosso) [...] não aproveita ao recorrente o fato de haver parecer jurídico e técnico favorável à contratação. Tais pareceres não são vinculantes ao gestor, o que não significa ausência de responsabilidade daqueles que os firmam. **Tem o administrador obrigação de examinar a correção dos pareceres, até mesmo para corrigir eventuais disfunções na administração**. (Acórdão 19/2002-TCU-Plenário, Voto do Relator, grifo nosso)

No mesmo sentido, o COBIT 4.1 não atribui a responsabilidade pela conformidade legal a especialistas jurídicos, mas aos gestores envolvidos nos processos de TI, orientando-os a desenvolver processo formal e contínuo de comparação dos processos de TI com os requisitos legais sistematicamente catalogados (ITGI, 2007, p. 162).

Porém, como os gestores de TI poderiam conhecer a legislação aplicável às suas contratações de serviços?

Na pesquisa bibliográfica empreendida, não foi localizado qualquer documento que correspondesse a um catálogo sistematizado dos requisitos legais para a contratação de serviços de TI no setor público, embora não faltem documentos com abordagens pontuais.

A grande quantidade de documentos normativos pode ser um dos obstáculos de maior destaque. Para Silva (2002), a extensa e complexa malha de instrumentos normativos é causa de incompreensão da legislação. O próprio QRN, produzido neste trabalho de pesquisa, é exemplo do desafio que a legislação atual impõe ao gestor público, pois foi elaborado com base em mais de 150 documentos, na sua maioria de natureza normativa.

Já para Fernandes (2007, p. 134-135), o modo pouco acessível como os tribunais de contas publicam suas decisões (uso de linguagem de difícil entendimento, grande volume de

decisões e sem organização por temas) dificulta o entendimento da legislação pelos gestores públicos.

Para Gomes (2007), há necessidade de facilitar o acesso do servidor público à legislação em vigor, porque:

Na minha vida de auditor governamental, eu descobri que muitos dos erros que são julgados pelo Tribunal de Contas da União decorrem do **desconhecimento da legislação brasileira**. E a legislação que rege os atos da Administração Pública é uma legislação complexa, já antiga. Então nós tentamos facilitar a vida dos administradores da coisa pública num trabalho voluntário de distribuição de boletins trazendo as novidades, e de disponibilização de uma base de conhecimento na Internet. (GOMES, 2007, grifo nosso)

Portanto, embora a amostragem não-probabilística não permita a extrapolação desses resultados para toda a Administração Pública, tais resultados fornecem indício de que pode haver carência de conhecimento da legislação pelos gestores públicos de TI.

### 5.2.2 SUPOSIÇÃO 2: Dificuldade de comunicação

A suposição de que **“há dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI”** derivou principalmente do registro de Corrêa (2004b), que enfatizou que boa parte dos problemas das contratações públicas decorre da falta de integração entre as áreas envolvidas no processo.

A pergunta 1 foi dedicada a explorar esse tema, mas elementos extraídos das respostas às perguntas 4, 5 e 6 também podem ser relacionados. 84,4% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto relacionado com a dificuldade de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI:

- **Pergunta 1: Dificuldade de comunicação e suas causas (82,8%)**
  - para 81,1%, há de fato dificuldades de comunicação entre as áreas;
  - para 21,3%, há falta de integração entre as áreas;
  - para 18,0%, faltam contextos compartilhados;
  - para 12,3%, há falhas de comunicação;

- para 15,6%, há carência de linguagem comum;
  - para 10,7%, o desconhecimento da legislação pode prejudicar a comunicação;
  - para 9,0%, a falta de qualificação pessoal pode prejudicar a comunicação;
  - para 4,1%, a falta de pessoal pode prejudicar a comunicação;
  - para 1,6%, fatores pessoais podem dificultar a comunicação;
  - para 13,1%, falta visão sistêmica do processo;
  - para 12,3%, indefinições do processo podem dificultar a comunicação;
  - para 6,6%, falhas na execução do processo podem dificultar a comunicação;
  - para 8,2%, deficiências na gestão podem dificultar a comunicação;
  - para 5,7%, falhas na organização podem dificultar a comunicação;
  - para 3,3%, a sobrecarga de trabalho pode prejudicar a comunicação;
  - para 12,3%, a indefinição de papéis e responsabilidades pode prejudicar a comunicação;
- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (3,3%)**
    - para 3,3%, o QRN poderá ser útil para melhorar a cooperação entre as áreas envolvidas;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (9,0%)**
    - para 9,0%, poderá haver melhoria na comunicação;
- **Pergunta 6: Reações à implementação do QRN (22,1%)**
    - para 9,0%, barreiras podem advir do desalinhamento de expectativas dos stakeholders;
    - para 10,7%, há necessidade de envolver as áreas participantes do processo;
    - para 4,1%, contextos não compartilhados podem ser obstáculo à implantação do QRN;

- para 1,6%, dificuldades na comunicação com atores externos à área de TI prejudicam o processo.

Essas percepções, tomadas em conjunto, sugerem que, nas organizações representadas na amostra, há de fato dificuldades de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI.

### 5.2.3 SUPOSIÇÃO 3: Reconhecimento do QRN

A suposição de que **“um quadro referencial normativo ancorado em um Modelo Genérico do processo de contratação pode ser reconhecido como adequado e útil para auxiliar o gestor público de TI a melhorar seus processos de contratação de serviços”** está embasada principalmente no processo ME3 (“Assegurar a conformidade com os requisitos externos”) do modelo COBIT 4.1 (ITGI, 2007, p. 162). Esse processo recomenda a melhoria de processos de TI com o objetivo de eliminar as não conformidades legais mais relevantes. A garantia da conformidade legal foi uma das preocupações de Cardoso (2006, p. 19-20, 65, 120) na concepção de processo de contratação de software e serviços correlatos para o Estado de Minas Gerais.

Para verificar se os dados levantados suportam essa suposição, é necessário verificar três questões:

- O Modelo Genérico de processo de contratação foi reconhecido?
- A aderência do QRN à legislação foi reconhecida?
- A utilidade do QRN foi reconhecida?

A seguir, cada questão é examinada em detalhes.

#### 5.2.3.1 O Modelo Genérico de processo de contratação foi reconhecido?

A importância de se ter um modelo estruturado do processo de contratação é ressaltado

por Barbosa et al. (2006, p. 10-11), para quem:

[...] a inexistência de processos estruturados e institucionalizados de compras e de gestão de contratos inibe o desenvolvimento das competências essenciais necessárias para a implantação de mecanismos de controle e de governança de TIC. [...] Foram identificados dois fatores críticos para a criação de competências essenciais ao processo de governança de TIC: estruturação dos processos de compras e de gestão de contratos, e definição de políticas que os institucionalize em todos os órgãos e entidades da administração pública estadual.

No trabalho de vários autores, a criação de modelos de processo partiu da comparação de modelos pré-existentes, com posterior adição de características desejadas não existentes nos modelos anteriores (ALVES, 2002; CARDOSO, 2006; GUERRA; ALVES, 2004; HEFLEY; LOESCHE, 2006; ITGI, 2007; PINHEIRO, 2006; SOFTEX, 2007; SOUSA et al., 2005; SYNERGIA, 2006).

A pergunta 2 foi dedicada a verificar se o Modelo Genérico de processo embutido no QRN é adequado à realidade das organizações consultadas, mas elementos extraídos das respostas às perguntas 1, 4, 5 e 6 também podem ser relacionados. 97,5% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto relacionado com a percepção de que o Modelo Genérico de processo de contratação de serviços de TI preconizado no QRN é adequado:

- **Pergunta 2: Correspondência do QRN ao processo real (87,7%)**
  - para 69,7%, O Modelo Genérico do QRN corresponde ao processo real;
  - para 18,0%, O Modelo Genérico do QRN corresponde, parcialmente ou como referencial, ao processo real;
  - para 4,1%, adere às situações reais;
  - para 3,3%, é um modelo ideal ou referencial;
  
- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (74,6%)**
  - para 53,3%, o QRN poderá ser útil para melhorar a eficácia do processo;
  - para 10,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a qualidade do processo;
  - para 4,1%, o QRN poderá ser útil para melhorar a efetividade e a economicidade da contratação;

- para 2,5%, o QRN poderá ser útil para melhorar a eficiência do processo;
  - para 19,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a conformidade legal das contratações;
  - para 6,6%, o QRN poderá ser útil para melhorar os processos de controle;
  - para 4,1%, o QRN poderá ser útil para reduzir os riscos nos processos de contratação;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (68,0%)**
    - para 32,0%, poderá haver melhoria do processo;
    - para 13,9%, poderá haver redução do prazo de contratação;
    - para 8,2%, poderá haver redução de erros e retrabalho;
    - para 6,6%, poderá haver padronização do processo;
    - para 2,5%, poderá haver redução das contestações;
    - para 13,9%, poderá haver melhoria da economicidade;
    - para 8,2%, poderá haver melhoria da efetividade;
    - para 6,6%, poderá haver melhoria da eficiência;
    - para 2,5%, poderá haver melhoria da eficácia;
    - para 13,1%, poderá haver melhoria da gestão de riscos de TI;
    - para 9,8%, poderá haver melhoria da conformidade legal das contratações;
    - para 8,2%, poderá haver melhoria do controle do processo e dos resultados;
  - **Pergunta 6: Reações à implementação do QRN (7,4%)**
    - para 7,4%, haverá dificuldades na padronização do processo.

Essas percepções, tomadas em conjunto, indicam que os respondentes reconhecem o Modelo Genérico do processo de contratação de serviços como boa referência, embora demande adaptações para cada organização.

### 5.2.3.2 A aderência do QRN à legislação foi reconhecida?

O objetivo de controle ME3.1 do COBIT 4.1 (ITGI, 2007, p. 162) recomenda a elaboração de catálogo dos requisitos externos aplicáveis aos processos de TI. Entre os processos de TI sujeitos ao marco legal, o processo de contratação de serviços no setor público se destaca por ser afetado por grande quantidade de leis, normas e regulamentos, e por ser contexto de irregularidades freqüentes identificadas pelo TCU<sup>39</sup>.

Durante a fase de pesquisa bibliográfica e documental deste trabalho, não foi localizado nenhum documento que pudesse ser considerado um catálogo dos requisitos legais, regulatórios e contratuais aplicáveis aos processos de contratação de serviços de TI.

Porém, o Tribunal de Contas da União demandou estudos dos parâmetros que devem balizar as contratações de serviços de TI (Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário, item 9.7) e a criação de um modelo de licitação e contratação de serviços de TI para toda a Administração Pública Federal (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, item 9.4).

Esses fatos motivaram esta pesquisa e a criação do QRN. Mas será que o QRN reflete adequadamente a legislação aplicável?

A pergunta 3 foi dedicada a explorar essa questão, mas elementos extraídos das respostas às perguntas 1, 4, e 5 também podem ser relacionados. 91,0% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto relacionado com o reconhecimento do QRN como referência para a legislação vigente:

- **Pergunta 3: Adequação do QRN às demandas legais (87,7%)**
  - para 86,9%, o QRN é adequado às demandas legais;
  - para 0,8%, o QRN talvez seja adequado às demandas legais;

---

<sup>39</sup> Ver o item “2.3.4 Riscos de conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público”, na p. 42.

- para 4,9%, depende-se da resposta que é percebida a aderência legal do QRN;
- para 4,1%, é percebida a aderência legal do QRN;
- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (36,1%)**
  - para 19,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a conformidade legal das contratações;
  - para 18,0%, o QRN poderá ser útil para facilitar o acesso ao conhecimento jurídico necessário;
  - para 1,6%, o QRN poderá ser útil para evidenciar os requisitos legais para TI;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (12,3%)**
  - para 9,8%, poderá haver melhoria da conformidade legal das contratações;
  - para 2,5%, poderá haver melhoria do conhecimento da legislação.

Essas percepções, tomadas em conjunto, indicam que os respondentes reconhecem o QRN como referência adequada para a legislação vigente.

#### 5.2.3.3 A utilidade do QRN foi reconhecida?

A pergunta 4 foi dedicada a explorar essa questão, mas elementos extraídos das respostas à perguntas 5 também podem ser relacionados. 98,4% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto relacionado com o reconhecimento do QRN como útil para auxiliar o gestor público a melhorar seus processos de contratação de serviços:

- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (97,5%)**
  - para 96,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar o processo de contratação de serviços de TI;
  - para 53,3%, o QRN poderá ser útil para melhorar a eficácia do processo;
  - para 10,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a qualidade do processo;

- para 4,1%, o QRN poderá ser útil para melhorar a efetividade e a economicidade da contratação;
  - para 2,5%, o QRN poderá ser útil para melhorar a eficiência do processo;
  - para 19,7%, o QRN poderá ser útil para melhorar a conformidade legal das contratações;
  - para 6,6%, o QRN poderá ser útil para melhorar os processos de controle;
  - para 4,1%, o QRN poderá ser útil para melhorar a transparência das contratações;
  - para 4,1%, o QRN poderá ser útil para reduzir os riscos nos processos de contratação;
  - para 18,0%, o QRN poderá ser útil para facilitar o acesso ao conhecimento jurídico necessário;
  - para 13,1%, o QRN poderá ser útil para melhorar a governança;
  - para 3,3%, o QRN poderá ser útil para melhorar a cooperação entre as áreas envolvidas;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (73,8%)**
- para 32,0%, poderá haver melhoria do processo;
  - para 13,9%, poderá haver redução do prazo de contratação;
  - para 8,2%, poderá haver redução de erros e retrabalho;
  - para 6,6%, poderá haver padronização do processo;
  - para 2,5%, poderá haver redução das contestações;
  - para 13,9%, poderá haver melhoria da economicidade;
  - para 8,2%, poderá haver melhoria da efetividade;
  - para 6,6%, poderá haver melhoria da eficiência;
  - para 2,5%, poderá haver melhoria da eficácia;

- para 13,1%, poderá haver melhoria da gestão de riscos de TI;
- para 9,8%, poderá haver melhoria da conformidade legal das contratações;
- para 8,2%, poderá haver melhoria do controle do processo e dos resultados;
- para 8,2%, poderá haver melhoria da transparência e imagem pública da organização;
- para 2,5%, poderá haver melhoria da governança;
- para 9,0%, poderá haver melhoria na comunicação;
- para 2,5%, poderá haver melhoria do conhecimento da legislação;
- para 1,6%, poderá haver melhoria da cultura da organização.

Essas percepções, tomadas em conjunto, indicam que os respondentes reconhecem o QRN como útil para auxiliar o gestor público de TI a melhorar seus processos de contratação de serviços.

#### 5.2.3.4 O QRN foi reconhecido?

A percepção predominante do grupo consultado nesta pesquisa foi de que o Modelo Genérico de processo de contratação embutido no QRN pode ser usado como referência (69,7% dos respondentes) e que o QRN é aderente à legislação vigente (86,9%) e útil para o gestor de TI melhorar seus processos de contratação (96,7%).

Essas percepções sugerem o reconhecimento do QRN como instrumento útil para a melhoria dos processos de contratação de serviços de TI quanto à conformidade legal, mas a sua validação depende da aplicação de métodos próprios, como:

- a inclusão de elementos importantes destacados pelas pessoas consultadas na fase de pesquisa, além das correções e ajustes necessários;

- a designação de projetos-piloto que permitam experimentar o uso do QRN como paradigma para processos de contratação e aprender, na prática, sobre sua viabilidade e necessidade de ajustes;
- a avaliação, com base estatística, da aplicação do QRN para verificar se efetivamente ocorrem as melhoras esperadas.

A validação formal do QRN poderá ser objeto de estudos futuros.

#### 5.2.4 SUPOSIÇÃO 4: Impactos e reações ao QRN

A suposição de que **“a adoção de maior rigor no cumprimento dos requisitos legais, com base em um quadro referencial normativo, poderá causar impactos negativos, e poderá enfrentar resistências”** está baseada na experiência do autor (decorrentes do exercício de atividades administrativas e ligadas ao controle externo) e na interação com membros da Comunidade TIControl que contribuíram no processo de elaboração do QRN. Nenhum dos autores consultados focalizou sua atenção sobre os impactos e reações que poderiam advir da adoção de processos mais rigorosos de contratação e mais aderentes à legislação em vigor. A seguir são transcritas duas respostas obtidas na coleta de dados que ilustram a preocupação refletida na suposição n° 4.

A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. [...] (Respondente n° 285, em resposta à pergunta 5)

[...] a elaboração do planejamento no nível proposto, é um trabalho difícil, complexo, e que dependendo do projeto gastará bastante tempo, o que poderá inviabilizá-lo. (Respondente n° 228, em resposta à pergunta 6)

A pergunta 6 foi dedicada a explorar esse tema, mas elementos extraídos das respostas às perguntas 2, 4 e 5 também podem ser relacionados. 92,6% dos respondentes indicaram pelo menos um aspecto relacionado com reações e impactos negativos que poderiam advir da implantação do QRN:

- **Pergunta 2: Correspondência do QRN ao processo real (4,1%)**

- para 4,1%, faltam recursos adequados para realizar o processo com rigor;
- **Pergunta 4: Formas de utilidade do QRN para o gestor público de TI (5,7%)**
  - para 3,3%, há problemas relativos ao QRN;
  - para 2,5%, há oportunidades de melhoria do QRN;
- **Pergunta 5: Impactos do QRN no processo de contratação (26,2%)**
  - para 14,8%, poderá haver aumento do prazo de contratação;
  - para 5,7%, a maturidade em alguns processos básicos é pré-requisito para adotar o QRN;
  - para 4,9%, poderá haver aumento do custo burocrático;
  - para 4,1%, a falta de pessoal qualificado é um risco à implantação do QRN;
  - para 4,1%, é necessário o engajamento da alta liderança e das áreas envolvidas;
- **Pergunta 6: Reações à implementação do QRN (90,2%)**
  - para 80,3%, haverá algum tipo de reação à implantação do QRN;
  - para 4,1%, talvez haja reações à implantação do QRN;
  - para 20,5%, haverá obstáculos culturais pessoais;
  - para 9,0%, haverá obstáculos culturais organizacionais;
  - para 10,7%, há demanda por conhecimento básico em contratações na área de TI para implementar o QRN;
  - para 9,8%, há demanda por conhecimento jurídico especializado na área de TI para implementar o QRN;
  - para 9,0%, barreiras podem advir do desalinhamento de expectativas dos stakeholders;
  - para 5,7%, dificuldades podem advir da carência de melhor estruturação da área de TI;
  - para 10,7%, há necessidade de envolver as áreas participantes do processo;

- para 4,1%, contextos não compartilhados podem ser obstáculo à implantação do QRN;
- para 7,4%, haverá dificuldades na padronização do processo;
- para 1,6%, dificuldades na comunicação com atores externos à área de TI prejudicam o processo;
- para 4,9%, a implementação do QRN demandará atuação dos órgãos de controle;
- para 2,5%, a implementação do QRN dependerá de haver gestão com foco em contratações;
- para 3,3%, haverá resistências causadas por pessoas motivadas por má-fé;
- para 16,4%, o QRN precisa de adaptações para situações específicas;
- para 8,2%, o QRN precisa de melhorias.

Essas percepções, tomadas em conjunto, sugerem que os respondentes identificam diversos impactos e reações negativos que poderiam decorrer da implementação do QRN.

Tais reações e impactos negativos precisam ser mais bem estudados a fim de otimizar os benefícios auferidos pelas organizações que optem por adotar maior rigor na garantia da conformidade legal dos seus processos de contratação de serviços de TI.

### **5.3 Síntese das assertivas decorrentes da aplicação da *Grounded Theory***

O método de análise proposto pela *Grounded Theory* tem sido utilizado em muitas áreas de conhecimento, em especial nas ciências sociais e humanas para analisar, interpretar ou teorizar sobre fenômenos pouco explorados, ou quando a teoria existente não explica adequadamente o fenômeno, ou, ainda, quando as hipóteses, típicas de epistemologias e metodologias quantitativas, não podem ser definidas para estruturar a investigação (GOULDING, 1998; MERRIAM, 1998). Complementando esta afirmação, Strauss e Corbin

(1998) preconizam que, quando se formula uma teoria a partir da utilização da *Grounded Theory*, essa deve emergir e ser coerente com os dados encontrados, possuir grau de generalização suficiente para prever variações da ocorrência do fenômeno, e gerar maior compreensão do fenômeno estudado pelos envolvidos na pesquisa e outros interessados.

Neste ponto é importante recuperar o entendimento que o termo teoria possui na literatura científica. Nesse sentido, Kerlinger (1973, p. 9), afirma que teoria se refere a “um conjunto de construções, definições e proposições interrelacionadas que apresenta uma visão sistemática dos fenômenos através de uma especificação de relações entre variáveis com o objetivo de explicar e prever os fenômenos”. Portanto, no escopo do pensamento científico a definição de teoria se apresenta como modelo da realidade capaz de explicar e também predizer os fenômenos por ela descritos.

De outro lado, Merton (1970) chama a atenção para o fato de que o termo teoria tem sido empregado nas ciências sociais em sentido bastante amplo, incluindo-se aí desde vagas especulações e pequenas hipóteses de trabalho até os sistemas axiomáticos de pensamento. Esse autor comenta a dificuldade decorrente desse extenso sentido, e propõe que as teorias formuladas em áreas de estudo de fenômenos sociais e antropológicos proporcionem a situação intermediária entre as teorias gerais (as chamadas teorias substantivas) e as minuciosas e ordenadas descrições de pormenores factuais.

As assertivas apresentadas neste trabalho se situam entre **teorias substantivas** (pois, algumas delas estabelecem relações entre variáveis que ajudam na compreensão, tanto quanto na predição, de eventos futuros relacionados ao fenômeno estudado), e **hipóteses**, com potencial para orientar futuras agendas de pesquisa científicas na área. Cabe ainda lembrar que as assertivas trazidas aqui são representações simbólicas que se aplicam à amostra estudada, ou seja, gestores públicos envolvidos no processo de contratação de TI, oriundos dos órgãos-membros que integram a Comunidade TIControl, necessitando de novas coletas

de dados para alargar sua base de generalização.

Assim, considerando as análises realizadas, orientadas pelas suposições iniciais desta pesquisa, foi possível sintetizar as assertivas apresentadas no Quadro 12.

Assertivas extraídas da amostra	Suporte com base em	
	evidências diretas	evidências cruzadas
O Quadro Referencial Normativo foi <b>reconhecido</b> como:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>referência</b> para a estrutura do processo de contratação em termos de fases e etapas;</li> <li>• <b>aderente</b> aos requisitos legais aplicáveis;</li> <li>• <b>útil</b> ao gestor de TI para melhorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ os resultados do processo de contratação de serviços de TI (objetivos da gestão);</li> <li>○ o controle da conformidade legal, dos riscos e da transparência das contratações;</li> <li>○ o conhecimento da legislação aplicável;</li> <li>○ a governança das contratações e a cooperação das partes envolvidas.</li> </ul> </li> </ul>	<b>69,7%</b> <b>86,9%</b> <b>96,7%</b> 61,5% 27,9% 18,9% 16,4%	<b>97,5%</b> <b>91,0%</b> <b>98,4%</b>
A aplicação do QRN ao processo real de contratação poderá trazer <b>impactos positivos</b> :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sobre a <b>gestão do processo</b>, em termos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ melhoria da qualidade do processo;</li> <li>○ melhoria dos resultados do processo (objetivo de gestão);</li> </ul> </li> <li>• sobre a <b>governança e o controle das contratações</b>, em termos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ melhoria do processo de gestão de riscos;</li> <li>○ melhoria da conformidade legal;</li> <li>○ melhoria do controle do processo e de seus resultados;</li> <li>○ melhoria da transparência e da imagem pública;</li> <li>○ melhoria no desempenho de papéis e responsabilidades;</li> </ul> </li> <li>• sobre as <b>pessoas</b> envolvidas nas contratações, em termos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ melhoria na comunicação entre as áreas;</li> <li>○ conscientização da necessidade de conhecer a legislação aplicável;</li> <li>○ estímulo à cultura de gestão.</li> </ul> </li> </ul>	<b>61,5%</b> 50,8% 23,8% <b>32,0%</b> 13,1% 9,8% 8,2% 8,2% 2,5% <b>13,1%</b> 9,0% 2,5% 1,6%	
A implementação do QRN na área de TI poderá trazer <b>impactos negativos</b> (riscos e obstáculos), tais como:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• riscos relacionados ao <b>processo de contratação</b>, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ riscos de aumento do prazo para contratação;</li> <li>○ riscos de aumento do custo burocrático;</li> <li>○ riscos de não atender as pré-condições para implantar o QRN;</li> </ul> </li> <li>• riscos relacionados às <b>pessoas</b> envolvidas nas contratações, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ riscos relacionadas à deficiência da qualidade ou quantidade de pessoal;</li> <li>○ riscos relacionados à motivação das pessoas envolvidas;</li> <li>○ riscos relacionados à governança (desalinhamento dos envolvidos);</li> </ul> </li> <li>• obstáculos <b>culturais</b>, tais como <ul style="list-style-type: none"> <li>○ resistências das pessoas (inércia, motivações pessoais ou preconceitos);</li> <li>○ obstáculos organizacionais (burocracia, falta de planejamento etc.);</li> </ul> </li> <li>• obstáculos de <b>conhecimento</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ carência de conhecimento básico sobre contratações;</li> <li>○ carência de conhecimento jurídico especializado disponível;</li> </ul> </li> <li>• obstáculos na <b>governança</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ corporativa (carência de alinhamento dos stakeholders);</li> <li>○ de TI (desalinhamento estratégico e indefinição de papéis e responsabilidades);</li> </ul> </li> <li>• obstáculos à <b>comunicação</b> decorrentes de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ necessidade de envolvimento de áreas muito distintas;</li> <li>○ contextos não adequadamente compartilhados entre as áreas envolvidas;</li> </ul> </li> <li>• obstáculos no <b>processo de contratação</b> relacionados com: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ a padronização e execução de processos mais rigorosos;</li> <li>○ a interface com atores externos (clientes e fornecedores internos e externos);</li> </ul> </li> <li>• obstáculos de <b>gestão e controle</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dependência de que a implementação do QRN seja muito bem gerida;</li> <li>○ dependência da atuação do controle (interno e externo) para orientar e cobrar a implementação de processos mais rigorosos</li> </ul> </li> <li>• obstáculos devidos a interesses escusos (<b>corrupção</b>).</li> </ul>	<b>23,0%</b> 14,8% 4,9% 5,7% <b>10,7%</b> 4,1% 4,1% 4,1% <b>27,9%</b> 20,5% 9,0% <b>18,9%</b> 10,7% 9,8% <b>14,8%</b> 9,0% 5,7% <b>13,9%</b> 10,7% 4,1% <b>9,0%</b> 7,4% 1,6% <b>7,4%</b> 2,5% 4,9% <b>3,3%</b>	
Há fortes indícios de <b>carência de conhecimento</b> sobre a legislação aplicável às contratações de serviços de TI entre os gestores públicos amostrados.	-	<b>76,2%</b>
Há fortes indícios de <b>dificuldades de comunicação</b> entre as áreas envolvidas no processo de contratação de serviços de TI, cujas causas poderiam estar relacionadas:	<b>81,1%</b>	<b>84,4%</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• com as <b>peessoas</b>, pois pode estar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ faltando integração entre as áreas;</li> <li>○ faltando compartilhar contextos;</li> <li>○ havendo falhas de comunicação;</li> <li>○ faltando uma linguagem comum (jurídica x tecnologia);</li> <li>○ faltando conhecimento da legislação;</li> <li>○ faltando qualificação das pessoal;</li> <li>○ faltando pessoas em número suficiente;</li> <li>○ havendo fatores pessoais ( vaidade, competição, medo, indolência etc.);</li> </ul> </li> <li>• com a <b>gestão</b>, pois pode estar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ faltando visão sistêmica do processo;</li> <li>○ havendo falta de formalização do processo de contratação;</li> <li>○ havendo falhas na execução do processo;</li> <li>○ havendo deficiências na gestão (rotativ. líderes; defic. planejamento; etc.);</li> <li>○ havendo falhas na organização (hiperfoco na estrutura; sem área de contratos);</li> <li>○ havendo sobrecarga de trabalho;</li> </ul> </li> <li>• com indefinição de <b>papéis e responsabilidades</b>, que pode prejudicar a comunicação.</li> </ul>	<b>63,9%</b> 21,3% 18,0% 12,3% 15,6% 10,7% 9,0% 4,1% 1,6% <b>37,7%</b> 13,1% 12,3% 6,6% 8,2% 5,7% 3,3% <b>12,3%</b>	
---	---	--

Quadro 12. Síntese das assertivas extraídas da amostra por meio de *Grounded Theory*

Fonte: O Autor

Deve-se observar que esta síntese não está preocupada em determinar quais elementos das percepções dos respondentes são mais freqüentes ou mais relevantes, em razão de que esta pesquisa não é de natureza quantitativa. Ao contrário, o esforço da análise foi no sentido de evidenciar as dimensões do fenômeno vivenciado pelos gestores envolvidos nas contratações de serviços de TI, frente aos requisitos legais explicitados no QRN. Por essa razão, mesmo as percepções pouco citadas foram consideradas, desde que mantivessem relação coerente com o todo.

## **6 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS**

---

Este capítulo está assim dividido:

- Conclusões da pesquisa;
- Conclusões sobre a metodologia empregada e limitações da pesquisa;
- Conclusões gerais;
- Oportunidades de pesquisas futuras identificadas.

### **6.1 Conclusões da pesquisa**

As contratações de serviços têm papel importante na governança de TI no setor público.

A conformidade legal dos processos de TI, entre os quais a contratação de serviços, é um dos aspectos ressaltados no modelo COBIT (objetivo de controle ME3). Nesse modelo, preconiza-se a consolidação do catálogo dos requisitos externos aplicáveis aos processos de TI para posterior comparação, identificação de não-conformidades e encaminhamento de ajustes nos processos.

Nesta pesquisa, verificou-se que não existia um catálogo de requisitos para o processo de contratação de serviços de TI do setor público, que é afetado por uma legislação extensa e complexa.

Isso, aliado ao fato de que o Tribunal de Contas da União tem identificado irregularidades em tais contratações com elevada frequência, motivou a realização desta pesquisa, para identificar os requisitos legais aplicáveis ao processo geral de contratação de serviços de TI no setor público, consolidar esses requisitos em um Quadro Referencial Normativo (QRN) e verificar como ele seria percebido pelos gestores públicos.

### **6.1.1 Conclusões sobre a elaboração do QRN**

O QRN foi estruturado de acordo com seis fases do processo de contratação de serviços, evidenciadas a partir da análise comparativa de modelos de referência selecionados. Essas fases são:

- Planejamento Institucional;
- Planejamento de Tecnologia da Informação;
- Planejamento da Contratação (detalhado em etapas);
- Seleção e contratação do fornecedor;
- Gestão contratual (detalhada em etapas);
- Controle e Governança.

Para cada fase ou etapa do processo, foram reunidos os requisitos legais extraídos de mais de 150 fontes, em sua maioria documentos normativos da Administração Pública Federal. A partir de mais de 2.000 vinculações às fontes utilizadas, foram elaborados 289 corolários que sintetizam os requisitos legais ou recomendações para cada fase ou etapa do processo de contratação de serviços. A técnica utilizada para extração e categorização dos requisitos legais foi a análise de conteúdo categorial temática. O QRN foi formatado em HTML para facilitar o

acesso e a navegação, e um índice remissivo foi acrescentado ao final para facilitar a localização de temas específicos. O QRN está disponível para acesso público no sítio da Comunidade TIControl (www.ti.control.gov.br, item Legislação) e pode ser apreciado no Apêndice F (ver na página 252).

Os principais requisitos ou recomendações da legislação para as contratações de serviços de TI podem ser assim resumidos:

- Fazer o planejamento institucional e de TI, e contratar serviços de TI com base nas diretrizes neles definidas;
- Envolver formalmente os clientes demandantes de serviços de TI e dividir adequadamente as responsabilidades com eles;
- Definir claramente qual é o problema de negócio a ser resolvido mediante serviços contratados e justificar os requisitos da contratação escolhidos;
- Analisar o mercado em questão sem preconceitos, a fim de identificar as possíveis soluções oferecidas;
- Definir (e justificar) quais os modelos de prestação de serviços oferecidos pelo mercado que atendem à necessidade da organização, tomando o cuidado de: (a) selecionar os modelos padronizados, se existentes; (b) dividir o objeto da contratação, se técnica e economicamente possível, a fim de aumentar as possibilidades de competição; (c) evitar a alocação de postos de serviço, preferindo a contratação de serviços mensurados pelos resultados; e (d) evitar a sobreposição dos papéis terceirizados com os papéis desempenhados pelos cargos integrantes do quadro de pessoal;
- Definir o modelo de remuneração do contratado com vínculo a resultados mensuráveis, sendo vedado qualquer tipo de reembolso de despesa;

- Usar o Pregão eletrônico sempre que possível, com base em padrões existentes no mercado ou com base em padrões extraídos e consolidados a partir amostra obtida da análise do mercado. O uso de outra modalidade ou da contratação direta exige justificativa exaustiva;
- Definir critérios de seleção do fornecedor compatíveis com as práticas usuais do mercado, devendo haver justificativa exaustiva sempre que adotar critérios não usuais;
- Definir detalhadamente o modelo de gestão do contrato, compatível com a capacidade e a maturidade da organização, incluindo a definição de papéis, responsabilidades e procedimentos;
- Estimar o custo da contratação com base em método claro e defensável, que viabilize: (a) a análise de economicidade (custo/benefício); (b) a estimativa do preço e do preço máximo aceitável da contratação; e (c) o julgamento da aceitabilidade do melhor preço oferecido em tempo de seleção do fornecedor.

A análise da convergência das fontes utilizadas permitiu concluir que o QRN alinha-se aos modelos de referência selecionados e à legislação aplicável, e endereça as questões apresentadas por gestores públicos e os problemas mais frequentemente identificados pelo Tribunal de Contas da União, consolidados de sua jurisprudência.

O QRN atende ao objetivo de controle detalhado ME3.1 do modelo COBIT 4.1 (“Identificação dos requisitos de conformidade legal, regulatória e contratual”, ITGI, 2007, p. 162) no que refere aos aspectos legais relacionados ao processo de contratação de serviços de TI no setor público, em termos gerais<sup>40</sup>.

Porém, o QRN excede à recomendação do COBIT nos seguintes aspectos:

---

<sup>40</sup> Aspectos legais relacionados com segmentos específicos de mercado (p.ex. Desenvolvimento de Sistemas, Call Center etc.) não foram abordados, conforme predefinido na delimitação de escopo desta pesquisa.

- Embute o Modelo Genérico para o processo de contratação de serviços de TI no setor público brasileiro;
- Contém *hiperlinks* para os modelos de referência disponíveis na Internet que dão sustentação a cada fase ou etapa sugerida;
- Está estruturado de acordo com as fases e etapas desse Modelo Genérico de processo, de modo a facilitar a verificação dos requisitos legais ao longo do ciclo de vida da contratação;
- Não somente relaciona as leis envolvidas, mas consolida e comenta a legislação e a jurisprudência relativa a cada tópico de interesse;
- Está formatado como documento navegável, facilmente acessível pela Internet, e inclui índice remissivo de assuntos;
- Contém o texto literal (excertos) dos documentos normativos que dão base aos juízos consolidados nos corolários, incluindo marcações de trechos mais importantes;
- Contém *hiperlinks* para todos os documentos normativos citados, quando disponíveis na Internet, de modo a facilitar o aprofundamento do estudo do tema pelo consulente.

### **6.1.2 Conclusões sobre como o QRN foi percebido**

O QRN foi apresentado em *workshop*, de 8 horas de duração, para 324 gestores públicos oriundos de órgãos-membros da Comunidade TIControl e envolvidos com o processo de contratação de serviços de TI. Desses, 122 gestores se dispuseram a responder a questionário submetido por correio eletrônico.

Com base nas respostas oferecidas, é possível afirmar que o QRN foi percebido pelos gestores públicos consultados como tendo uma estrutura de processo compatível com a

realidade das organizações públicas, como sendo aderente à legislação em vigor e como instrumento útil ao gestor público de TI para promover melhorias no processo de contratação, no controle da conformidade legal, na gestão dos riscos e da transparência das contratações, no conhecimento interno sobre a legislação aplicável e na governança das contratações e cooperação entre as partes envolvidas, de modo a alcançar a necessária segurança jurídica.

Foi percebido que a adoção do QRN pode trazer impactos positivos sobre a gestão do processo de contratação, sobre a governança e o controle desse processo e sobre as pessoas envolvidas da sua realização, nas mais diversas áreas.

Porém, a implementação do QRN também poderá trazer impactos negativos, como os riscos para o processo de contratação (como burocracia e lentidão) e os riscos relacionados com as pessoas envolvidas (como a falta de qualificação, de motivação ou de alinhamento de interesses). Entre os impactos negativos também está a necessidade de superar vários obstáculos na adoção de maior rigor com a conformidade legal; obstáculos tais como as resistências originadas na cultura das pessoas ou da organização, a carência de conhecimento da legislação, a falta de governança corporativa e de TI, as dificuldades de comunicação entre as áreas envolvidas, a necessidade de revisão do processo de contratação e da gestão e controle da adoção desse processo.

### **6.1.3 A conformidade legal nas contratações de serviços de TI no setor público como fenômeno**

À luz dos resultados e da discussão desta pesquisa, percebe-se que a conformidade legal nos processos de contratação de serviços de TI é um fenômeno complexo, pois está ligado a diversos fatores contextuais que se relacionam e se influenciam mutuamente, tais como: conhecimento; comunicação; cultura organizacional; governança corporativa e de TI; maturidade das equipes; maturidade de processos; disponibilidade de especialistas na

legislação aplicável; consolidação da legislação aplicável; atuação das instâncias do controle; e outros.

Entre os diversos fatores que afetam a capacidade das organizações em alcançar conformidade legal em suas contratações, dois foram supostos no início do trabalho de pesquisa e foram confirmados, direta ou indiretamente: a carência de conhecimento da legislação aplicável e as dificuldades de comunicação entre as áreas envolvidas no processo de contratação.

Portanto, depreende-se que não será possível alcançar a conformidade legal sem atuar adequadamente sobre essa extensa lista de fatores relacionados.

#### **6.1.4 A teoria existente é insuficiente e inadequada**

Dos *frameworks* usados na fase inicial deste trabalho para extração do Modelo Genérico do processo de contratação, nenhum deles parece contemplar todos os fatores ressaltados pelos gestores públicos. Isto sugere a oportunidade de elaborar um modelo geral de contratação de serviços de TI para o setor público, a partir dos modelos existentes, mas adicionando os cuidados necessários com os fatores identificados neste e em outros trabalhos.

Infelizmente a pesquisa brasileira sobre contratação de serviços de TI no setor público ainda é muito escassa, como percebido por Barbosa et al. (2006, p. 14) e Souza (2005, p. 12), e trata o tema “conformidade legal” com superficialidade, como verificado neste trabalho.

A maioria dos trabalhos identificados está voltada à construção de processos de gestão de contratos de *software* e serviços correlatos (ALVES, 2002; CARDOSO, 2006; CARDOSO, 2000; GUERRA; ALVES, 2004; PINHEIRO, 2006) e têm enfoque procedimental (fazer o quê e em que ordem). Isto já representa avanço significativo, considerando que o Governo é um grande cliente de *software* e serviços correlatos. Mas, também se faz necessária uma abordagem geral, com foco no processo de planejamento e gestão de contratação de serviços.

Barbosa et al. (2006) enfatizam a necessidade de desenvolvimento de processos estruturados de gestão de contratos e a capacitação dos servidores públicos para o seu desempenho, o que é confirmado pelos dados apresentados nesta pesquisa.

É importante frisar que qualquer modelo geral de contratação de serviços deve atentar para a relevância dos aspectos humanos, inclusive no estudo da conformidade legal, no contexto da governança de TI.

Os estudos para desenvolver um modelo geral de contratação de serviços de TI para o setor público provavelmente precisarão agrupar os fatores, em razão da extensa lista de possíveis fatores intervenientes identificados. Neste sentido, as categorias identificadas neste trabalho poderão ser úteis para outros pesquisadores.

#### **6.1.5 Hipótese decorrente desta pesquisa**

Com base nas assertivas sintetizadas a partir dos dados da amostra, é possível formular a hipótese de que o alcance da conformidade legal do processo de contratação de serviços de TI depende principalmente das seguintes condições:

- Haver gestores de contratação em quantidade suficiente e com as competências necessárias, principalmente o conhecimento básico da legislação (que não é pouco) e habilidade para interagir e negociar com atores de áreas muito distintas;
- Haver um processo formal de gestão de contratações, com papéis e responsabilidades definidos, e alguém que se responsabilize pela sua implantação e monitoração, com vistas a alcançar a maturidade necessária do processo;
- Haver especialista na legislação aplicável para orientar a estruturação do processo de contratação e acompanhar a evolução da legislação;
- Haver determinação superior na organização no sentido de que as áreas internas alinhem os seus objetivos e os investimentos demandados de TI às diretrizes

estratégicas, e que tal alinhamento estratégico esteja consubstanciado nos planos estratégicos institucional e de TI, e que promovam a sua integração em torno dessas diretrizes;

- Haver atuação das instâncias de controle (interno e externo) no sentido de garantir que sejam adotados controles adequados e suficientes no processo de contratação, orientar sobre os requisitos legais e responsabilizar aqueles que descumprem as normas legais e não atuam com eficiência.

### **6.1.6 Oportunidades de melhoria do QRN**

Nesta seção são apresentadas as oportunidades de melhoria do QRN identificadas durante a pesquisa. Correções e ajustes são melhorias que podem ser inseridas no QRN com relativamente pouco esforço. Já as implementações futuras são as melhorias que demandarão novo ciclo de coleta e análise de dados para preparação de novos conteúdos ou refinamento dos métodos de publicação do QRN.

#### **6.1.6.1 Correções e ajustes**

Durante o processo de elaboração do QRN, os procedimentos de correção e ajuste foram constantemente empregados. Obviamente, o QRN merecerá ainda muitos reparos, porém algumas necessidades de reparo foram ressaltadas pelos gestores públicos consultados:

- Devem ser inseridas referências diretas e claras sobre a necessidade de mapeamento das normas internas na fase de levantamento dos requisitos das contratações (ver na página 156);
- Devem ser inseridas referências diretas à necessidade de mapeamento das demandas oriundas das autoridades reguladoras do mercado de consumo e ao art. 39 da Lei 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor) na fase de levantamento dos requisitos das contratações (ver na página 157);

- Devem ser inseridas orientações mais claras sobre os requisitos legais de tratamento documental que devem permear todo o processo de planejamento e gestão contratual (ver na página 176);
- Devem ser inseridas no índice remissivo do QRN maior número de palavras-chave, a fim de facilitar a localização dos assuntos no extenso corpo do documento (p.ex. “serviço de menor de idade”) (ver na página 158).

#### 6.1.6.2 Implementações futuras

Os gestores públicos consultados também ofereceram sugestões de melhoria que merecem ser implementadas em versões futuras:

- O QRN não traz explicações detalhadas sobre a natureza das fases e etapas do processo de contratação de serviços de TI. Isto foi intencional, pois o QRN não é um modelo de processo de contratação, mas usa o Modelo Genérico de processo para organizar os requisitos legais e apresentá-los de maneira mais acessível ao gestor de TI não habituado ao linguajar jurídico. Além disso, o QRN mantém a indicação dos modelos de referência que podem ser consultadas para obter orientações sobre a fase ou etapa do processo. Porém, a inclusão de texto explicativo mais detalhado sobre cada fase ou etapa poderia ser de grande valia para facilitar a compreensão dos gestores acerca dos requisitos legais vinculados (ver na página 156);
- Um dos respondentes indicou a conveniência de incluir no QRN instruções mais detalhadas sobre o procedimento de emprego do tipo “Técnica e preço” em licitações de TI. De fato, a legislação sobre o tema é complexa e até controversa, havendo inclusive autores para quem o Decreto 1.070/1994, que regula o uso desse tipo de licitação em TI, está tacitamente revogado. Por isso, assiste razão ao

respondente em sugerir que o assunto seja mais bem explorado no QRN (ver na página 158);

- Para um dos respondentes, gerente máximo de TI em sua organização, o QRN ainda “dá margem para interpretações”. De fato, a depender das situações concretas analisadas, existe no mundo jurídico espaço para vários matizes interpretativos, sempre ancorados nos princípios do Direito. Por isso, um breve capítulo sobre como interpretar os requisitos legais constantes do QRN poderia facilitar o entendimento do gestor público de TI e a sua comunicação com as áreas especialistas no Direito, como a consultoria jurídica e o controle interno (ver na página 161);
- Foi sugerido que a disponibilidade e a atualização do QRN são fatores fundamentais para o seu sucesso no auxílio aos gestores de TI. Por isso, é conveniente implementar procedimentos de atualização e garantir que múltiplas cópias possam existir e serem mantidas sincronizadas entre si (ver na página 175);

Além desses, há que se considerar a importância do estudo e mapeamento do impacto da legislação tributária, trabalhista e previdenciária sobre as contratações de serviços de TI no setor público, intencionalmente excluídos deste trabalho<sup>41</sup>. A inclusão desses temas, por sua complexidade, provavelmente exigirá a colaboração de especialistas.

Por último, o autor percebeu recentemente a oportunidade incluir no QRN outras áreas de requisitos externos, tais como: **ética pública e sustentabilidade sócio-ambiental na governança de TI**. Essas áreas vêm recebendo cada vez mais atenção e poderão contribuir significativamente com orientações sobre a maneira mais adequada de estruturar as fases e etapas do processo de contratação de serviços de TI, especialmente com o propósito de reduzir o risco de ocorrência de corrupção.

---

<sup>41</sup> O QRN tratou, de maneira superficial, dos riscos de responsabilização subsidiária da Administração por encargos trabalhistas e previdenciários e dos procedimentos para minimizá-los.

## 6.2 Conclusões sobre a metodologia empregada e limitações da pesquisa

Vários elementos da metodologia empregada nesta pesquisa merecem ser comentados.

A indicação, por especialistas, dos Acórdãos do TCU mais relevantes para o estudo dos requisitos legais para contratação de serviços de TI no setor público foi extremamente importante para dirigir a análise do tema e evitar a análise de quase dois mil documentos localizados na fase inicial. Outros acórdãos foram posteriormente acrescentados à base de estudo.

O desenvolvimento de *software* para proceder à análise de conteúdo dos documentos normativos e jurisprudenciais e publicar os resultados em formato HTML mostrou-se estratégia acertada, pois permitiu compartilhar os resultados intermediários com vários especialistas do TCU e gestores de TI da Comunidade TIControl, ao longo da elaboração do QRN, de modo que as falhas e lacunas puderam ser mais facilmente localizadas e o custo das alterações minorado.

Para melhor operacionalização da *Grounded Theory* e enriquecimento da amostragem teórica por meio da obtenção de maior número de elementos para análise, todas as perguntas do questionário deveriam ter estimulado respostas abertas ou justificativas depois das respostas fechadas (do tipo “sim/não”), o que não aconteceu nas perguntas 2 e 3.

As simulações de questionário devem ser ainda mais rigorosas, para evitar perguntas que contenham ambigüidade, como possivelmente ocorrido nas perguntas 2 e 5. Todavia, em estudos qualitativos pela metodologia *Grounded Theory*, o impacto negativo de ambigüidade nas perguntas de entrevista pode ser menor, quando não induzir o afastamento das respostas em relação ao problema de pesquisa; em casos específicos, onde a ambigüidade faça parte do fenômeno estudado, a sua manutenção na pergunta pode ser o caminho acertado, na medida em que possa estimular que mais percepções diferenciadas sobre o fenômeno estudado sejam

explicitadas.

A *Grounded Theory* é técnica complexa, que exige experiência e paciência na sua aplicação, mas que também permitiu a explicitação de diversas características do fenômeno estudado que dificilmente emergiriam com a aplicação de outra técnica enraizada na teoria e não nos dados.

Há uma condição contextual do estudo que deve ser considerada na apreciação dos dados. Como o autor pertence ao quadro de analistas de controle externo do TCU, é possível que a sua liderança no processo de apresentação do QRN e de coleta de dados tenha provocado algum tipo de enviesamento nas respostas. Por outro lado, o fato de o autor pertencer ao TCU também pode ter sido forte fator atrativo para que 324 pessoas acorressem ao 2º *Workshop* e ainda que 38% delas (122 pessoas) se dispusessem a responder ao questionário. Além disso, o *background* do autor certamente influenciou a interpretação das respostas em medida não avaliável no momento. Por essa razão, os dados originais estão disponíveis no Apêndice D, para fins de auditoria do processo de interpretação. Outros estudos, liderados por pessoas absolutamente isentas de vínculo com a Administração ou com o Controle da Administração, poderiam ser realizados a fim de aprimorar o conhecimento do fenômeno estudado e eliminar, algum viés indesejado que este trabalho porventura contenha.

Finalmente, esta pesquisa tem as seguintes limitações que precisam ser destacadas:

- O exame aprofundado da legislação e da jurisprudência encerrou-se em julho de 2007, quando foram iniciadas as etapas 5 a 7; portanto, não houve intensa atualização do QRN desde então;
- As assertivas extraídas da amostra de dados são relacionadas com o grupo de gestores respondentes e não podem ser extrapoladas para outros grupos. Porém, elas fornecem indícios sobre percepções que podem ser avaliadas junto a outros grupos.

### **6.3 Conclusões gerais**

O autor percebeu que a legislação brasileira de licitações e contratos é, de fato, dispersa e complexa e, em alguns casos, chega a ser inconsistente (p.ex. no caso do tratamento do direito de preferência).

Entretanto, uma vez estruturada conforme os processos de trabalho em que se aplica, essa legislação parece bastante compreensível, adequada na grande maioria de seus pontos e bastante útil para instruir o gestor público na realização da boa gestão.

A legislação é conhecimento explícito, sabiamente condensado pelo trabalho de várias gerações em decorrência da vivência da Administração Pública e do enfrentamento de questões difíceis que se apresentaram no passado. Portanto, ainda que demande algumas atualizações, principalmente em função da disponibilidade de novas tecnologias de processos de trabalho, a legislação brasileira é muito boa e serve como paradigma para a boa gestão pública.

Entretanto, falta conhecê-la melhor, pois não é possível fazer boa gestão pública sem o conhecimento adequado da legislação que a suporta.

Por essa razão, a consolidação da legislação, a estruturação de processos de trabalho aderentes à legislação consolidada (sem perda de eficiência) e a conscientização dos gestores sobre as demandas legais consolidadas são ações necessárias para garantir a conformidade legal e a boa gestão pública.

### **6.4 Oportunidades de pesquisas futuras identificadas**

Com base na discussão dos dados coletados e nas conclusões apresentadas, identificam-se várias oportunidades de pesquisa, relacionadas a seguir.

#### 6.4.1 Validação formal do QRN

Embora os dados coletados nesta pesquisa permitam concluir que o grupo consultado reconheceu o QRN como instrumento útil para a melhoria dos processos de contratação, a sua validação formal depende da aplicação de métodos próprios (ver na página 189), como:

- a inclusão de elementos importantes destacados pelas pessoas consultadas na fase de pesquisa, além das correções e ajustes necessários;
- a designação de projetos-piloto que permitam experimentar o uso do QRN como paradigma para processos de contratação e aprender, na prática, sobre sua viabilidade e necessidade de ajustes;
- a avaliação, com base estatística, da aplicação do QRN para verificar se efetivamente ocorrem as melhoras esperadas.

Infelizmente, o prazo deste projeto de pesquisa não permitiu a realização de projetos-piloto<sup>42</sup>, porém isto deverá acontecer no contexto da Comunidade TIControl.

#### 6.4.2 Desenvolvimento do método para consolidação de catálogos de requisitos externos

Considerando a boa aceitação do produto gerado neste trabalho, propõe-se que o método adotado para elaboração do QRN seja estudado e aperfeiçoado para vir a figurar como **método-padrão** para levantamento, análise e consolidação de requisitos externos relativos a processos de TI, em atendimento ao preconizado pelo objetivo de controle ME3.1 do COBIT 4.1 (ITGI, 2007, p. 162).

#### 6.4.3 Desenvolvimento de método de melhoria de processos de TI com base em requisitos legais

Vários respondentes manifestaram preocupação sobre como utilizar o QRN na prática.

---

<sup>42</sup> Cardoso (2006, p. 55) também não teve a oportunidade de testar o modelo PrATico em uma contratação real ainda no prazo da dissertação de mestrado.

Isto revela a oportunidade de elaboração de método de melhoria de processos de TI com base em requisitos legais que contemple os seguintes aspectos:

- As especificidades de cada organização e casos específicos de contratação precisam ser levadas em conta ao avaliar o impacto dos requisitos legais (ver nas páginas 162, 166, 168 e 174);
- O QRN deve ser usado como referencial para a melhoria do processo de contratação, mas somente quando os problemas e riscos existentes justificarem (ver na página 174);
- É importante indicar quais fases ou etapas do processo são exigidas legalmente, quais são altamente recomendáveis e quais são opcionais, inclusive em função do tamanho da contratação (ver nas páginas 151 e 176);
- As adaptações devem levar em conta os processos atuais e a cultura e maturidade de cada organização (ver na página 174);
- As adaptações devem auxiliar a contornar resistências e barreiras, inserir características desejáveis não presentes no QRN e abranger o plano de cargos, a estrutura organizacional, os fluxos de trabalho e os procedimentos (ver na página 174);
- Os impactos e reações negativas precisam ser mais bem estudados a fim de otimizar os benefícios auferidos pelas organizações que optem por maior rigor na garantia da conformidade legal dos seus processos de contratação (ver na página 192);
- O QRN pode ser usado por outras áreas além da área de TI (ver na página 174).

#### **6.4.4 Detalhamento dos requisitos externos para segmentos específicos de mercado**

Outra oportunidade identificada refere-se aos requisitos externos específicos para segmentos particulares do mercado. Por exemplo, certamente que o segmento de Centrais de

Chamados (*Call Center, Help Desk* etc.), que tem normas próprias relacionadas com o uso intensivo de mão-de-obra (p.ex. período de descanso), difere bastante do segmento de serviços ASP (*Application Service Provider*), cujas demandas externas podem estar mais associadas com fatores de usabilidade de aplicação e estabilidade de ambiente de produção, estabelecidas em normas técnicas.

Assim, sugere-se que sejam formulados QRNs e modelos específicos de contratação para cada segmento do mercado de serviços de TI mais significativo para a Administração Pública, em termos dos valores totais contratados (ver na página 157).

#### **6.4.5 Desenvolvimento de modelos de contratação voltados a segmentos específicos de mercado**

Seria bastante oportuno o desenvolvimento de pesquisas para desenvolvimento de modelos de contratação de serviços em segmentos específicos de mercado, incluindo o levantamento das boas práticas de mercado (ver na página 57).

Esses modelos, contendo processos-padrão, poderiam ser estruturados conforme a metodologia de gerenciamento de projetos (ver na página 163).

#### **6.4.6 Estudo sobre riscos e estratégias de contratação de TI no setor público**

Durante o desenvolvimento do QRN e a coleta e análise de percepções, foi possível perceber que várias organizações públicas não têm estratégia definida e formal de contratação de serviços de TI. Nessas organizações, a decisão de contratar parece decorrer freqüentemente da escassez de mão-de-obra interna, mas não com base em análise de riscos ou do valor agregado ao negócio. Além disso, os riscos relacionados com as contratações foram pouco comentados pelos respondentes, particularmente os riscos de segurança da informação e de dependência de terceiros, que são riscos ressaltados por Wright (2004). Isto sugere examinar em detalhes os métodos empregados para decidir pela contratação de serviços e os riscos

atrelados, no contexto do setor público (ver nas páginas 166, 168 e 169).

#### **6.4.7 Estudos sobre possível novo papel: o especialista em requisitos externos de TI**

Como se pode perceber pela extensão e complexidade do QRN, a elaboração de catálogos de requisitos externos requer adequado suporte metodológico e ferramental, e exige conhecimento da legislação aplicável.

Profissionais de TI com conhecimento da legislação aplicável à área não são comuns, segundo se pode depreender das respostas coletadas durante a pesquisa. Por outro lado, profissionais do Direito talvez não compreendam adequadamente as necessidades e os processos da área de TI para fazer boa tradução das demandas legais aplicáveis.

Por isso, sugere-se investigar a oportunidade de criar novo papel, possivelmente dentro da área de TI, como foco permanente na atualização dos catálogos de requisitos externos aplicáveis, na revisão dos processos de TI para garantir a sua aderência a tais requisitos e no exame final das propostas de contratação, a fim de reduzir o risco de encaminhar pedidos de contratação que contenham fragilidades jurídicas. Além disso, esse profissional poderia servir de interface entre a área de TI e as áreas jurídica, administrativa e de controle, melhorando a qualidade da interação (ver na página 171), sendo conveniente também estudar as causas de percepções diferentes do processo de contratação de serviços de TI pelas diversas áreas envolvidas (ver na página 152). É importante ressaltar que o exercício desse papel poderia reduzir a frequência com que os pedidos de contratação são devolvidos pela área jurídica para ajustes quanto à conformidade legal.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. Belo Horizonte: Ed. Forum, 2007.

ALVES, Angela Maria. **Contratação de produtos e serviços de software**. 2002. 242f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000293085>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

ARAS, Vladimir. Crimes de informática. Uma nova criminalidade. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2250>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259&Itemid=70>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 06023-2002 - Informação e documentação - Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002. 24 p. 2002a.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002. 7 p. 2002b.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SOFTWARE E INTERNET - ASSESPRO. **Seminário sobre compras públicas de software e serviços de TI**. Rio de Janeiro, 2006.

BALIEIRO, Silvia. Brasil é o 10º país do mundo em serviço de TI. **Portal Info Corporate**, 20 jun. 2008a. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/noticias/062008/20062008-4.shtml>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Terceirização representa 30% do mercado de TI. **Portal Info Corporate**, 20 jun. 2008b. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/corporate/noticias/062008/20062008-3.shtml>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. IN: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-39.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; LAIA, Marconi Martins de; FARIA, Fernando Inacio de. Governança de TIC e contratos no setor público. In: **CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação**, 2006, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00241.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BENDOR-SAMUEL, Peter. **Turning lead into gold: the demystification of outsourcing**. Provo: Executive Excellence Publishing, 2000.

BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos. O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI). IN: **XXIII Encontro da ANPAD**, 23. ENANPAD, Foz do Iguaçu / PR, Setembro de 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-act-10.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BITTENCOURT, Sidney. A questão da duração do contrato administrativo. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, ano I, n.º. 9, dezembro, 2001a. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-SIDNEY-BITTENCOURT.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-SIDNEY-BITTENCOURT.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Questões polêmicas sobre licitações e contratos administrativos.** 2. ed. atualiz. ampl. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Licitação passo a passo.** 4. ed. Rio de Janeiro: Temas & Idéias Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **Licitação de informática.** Rio de Janeiro: Temas & Idéias Editora, 2003.

BRAGA NETO, Maryberg. **Prestação de serviços terceirizados.** Curso de capacitação para licitações e gestão de contratos de prestação de serviços. Portal do Governo do Estado de São Paulo, Cadastro de Serviços Terceirizados. São Paulo: FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo, jul 2001. Disponível em: <<http://www.cadterc.sp.gov.br/Maio-2001/CURSO%20fundap%20terc1%202001.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BRAGA, Renato. Auditoria em contratações de produtos e serviços em TI. IN: **Fórum 30 anos de TI no Tribunal de Contas da União**, TCU, 4-5 de dezembro de 2007. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/CONHECA\\_TCU/AGENDA\\_EVENTOS/EVENTOS\\_ANTI-TERIORES/EVENTOS\\_DEZEMBRO\\_2007/04-12-2007-30ANOSDETINOTCU.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/CONHECA_TCU/AGENDA_EVENTOS/EVENTOS_ANTI-TERIORES/EVENTOS_DEZEMBRO_2007/04-12-2007-30ANOSDETINOTCU.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BRASIL. **Lei nº 566, de 21 de dezembro de 1948.** Concede preferência nas aquisições de material para as repartições públicas e autarquias, aos produtos da marca Trevo, de propriedade da Liga de Proteção os Cegos no Brasil. 1948. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=106409>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **TCU, Súmula 185.** Diário Oficial da União, de 09 de novembro de 1982. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=185\[IDTD\]\[B004\]](https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=185[IDTD][B004])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 90.754, de 27 de dezembro de 1984.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Conselho Nacional de Informática e Automação e dá outras providências. 1984a. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=218295>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984.** Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. 1984b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7232.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências (Revogado pela Lei nº 8.666, de 21.6.1993). 1986. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 2.360, de 16 de setembro de 1987.** Altera o Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal. (Revogado pela Lei 8.666, de 22 de junho de 1993) 1987. Disponível em: <<http://www.conlicitacao.com.br/historia/decreto2360.php>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.** 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.180, de 15 de março de 1990.** Dispõe sobre a reorganização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. 1990a. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/1990-1994/D99180.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990.** Dispõe sobre contenção de despesas na Administração Pública Federal, e dá outras providências. 1990b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99188.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.244, de 10 de maio de 1990.** Dispõe sobre a reorganização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. 1990c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D99244.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99244.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.606, de 13 de outubro de 1990.** Aprova a Estrutura Regimental da Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, e dá outras providências. 1990d. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=225272>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. 1990e. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8028.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. 1990f. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8069.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. 1990g. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990h. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 223, de 25 de setembro de 1991.** Institui, no âmbito da Secretaria da Administração Federal, a Inspeção-Geral e dá outras providências. 1991a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/decreto/1990-1994/D223.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/decreto/1990-1994/D223.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. 1991b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.** Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. 1991c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8248.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8248.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992.** Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. 1992a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8443.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.472, de 14 de outubro de 1992.** Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho de Justiça Federal. 1992b. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8472.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8472.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. 1992c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8490.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8490.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 741, de 4 de fevereiro de 1993.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Secretaria da Administração Federal, mediante a transferência e a criação, por transformação, de cargos em comissão e funções de confiança e dá outras providências. 1993a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0741.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.** Dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática, da Administração Pública Federal, e dá outras providências. 1994a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D1048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D1048.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, que dispõe sobre contratações de bens e serviços de informática e automação pela Administração Federal, nas condições que especifica e dá outras providências. 1994b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1070.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1070.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994.** Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. 1994c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8883.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Como o Governo compra bens e serviços de Informática e Telecomunicações.** Brasília: MCT, 1994d. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0013/13112.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0013/13112.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Decisão 393/1994-TCU-Plenário.** 1994e. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+393/1994+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+393/1994+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.422, de 20 de março 1995.** Dispõe sobre a composição e o funcionamento do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro). 1995a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/D1422.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 6, de 15 de agosto de 1995.** Altera o inciso IX do art. 170, o art. 171 e o § 1º do art. 176 da Constituição Federal. 1995b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc06.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc06.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. 1995c. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8987compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Emenda Constitucional nº 5, de 15 de março de 1995.** Altera o inciso IX do art. 170, o art. 171 e o § 1º do art. 176 da Constituição Federal. 1995d. Disponível em: <[http://imagem.camara.gov.br/dc\\_20.asp?selCodColecaoCsv=D&DataIn=15/3/1995&txpagina=3245&altura=700&largura=800](http://imagem.camara.gov.br/dc_20.asp?selCodColecaoCsv=D&DataIn=15/3/1995&txpagina=3245&altura=700&largura=800)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Substitutivo ao projeto de lei nº 815, de 17 de agosto de 1995.** (Apensados os Projetos de Lei nº 2.194, de 1996, nº 981, de 1999, nº 6.639, de 2002, nº 6.640, de 2002, nº 1.561, de 2003, nº 1.746, de 2003, e nº 1.947, de 2003) Dispõe sobre a regulamentação do exercício das profissões de Analista de Sistemas e correlatas, cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Informática e dá outras providências. 1995e. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/Sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=15902](http://www.camara.gov.br/Sileg/Prop_Detalhe.asp?id=15902)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.** 1995f. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+395/1995+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+395/1995+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **TCU, Súmula 222.** Diário Oficial da União, 03 de janeiro de 1995g. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=222\[IDTD\]\[B004\]](https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=222[IDTD][B004])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão 408/1996-TCU-Plenário.** 1996. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+408/1996+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+408/1996+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. 1997a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Instrução Normativa MARE nº 18, de 22 de dezembro de 1997**. Expedir a presente Instrução Normativa (IN), visando disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. 1997b. Disponível em: <[http://www.transportes.gov.br/conjur/juridica/in/IN\\_18.pdf](http://www.transportes.gov.br/conjur/juridica/in/IN_18.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Cadernos MARE da reforma do estado. Brasília: MARE, 1997c. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/cadernos\\_mare/CADERNO4.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/cadernos_mare/CADERNO4.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 28/1997-TCU-Plenário**. 1997d. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+28/1997+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+28/1997+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre a elaboração, a redação, a alteração e a consolidação das leis, conforme determina o parágrafo único do art. 59 da Constituição Federal, e estabelece normas para a consolidação dos atos normativos que menciona. 1998b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp95.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre a proteção de propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. 1998c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9609.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. 1998d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9610.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. (Revogado pela Lei 10.683/2003) 1998e. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9649cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9649cons.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998**. Dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. 1998f. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9755.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9755.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Decisão 192/1998-TCU-Plenário**. 1998g. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+192/1998+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+192/1998+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão 20/1998-TCU-Plenário**. 1998h. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+20/1998+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+20/1998+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. 1999a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9784.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Decisão 140/1999-TCU-Plenário**. 1999b. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+140/1999+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+140/1999+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão 215/1999-TCU-Plenário**. 1999c. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+215/1999+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+215/1999+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000.** Institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. 2000a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3505.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3505.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.** Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. 2000b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555compilado.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000.** Dá nova redação a dispositivos do Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços, aprovado pelo Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3693.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3693.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 2000d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.** Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. 2000e. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10098.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10098.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.983, de 14 de julho de 2000.** 2000. Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal e dá outras providências. 2000f. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9983.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9983.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Medida Provisória nº 2.026-3, de 28 de julho de 2000.** Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. 2000g. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/mpv/2026-3.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 289/2000-TCU-Plenário.** 2000h. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+289/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+289/2000+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão 456/2000-TCU-Plenário.** 2000i. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+456/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+456/2000+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário.** 2000j. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+819/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+819/2000+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. **TST, Súmula nº 331.** Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18 set. 2000k. Disponível em: <[http://brs02.tst.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=BLNK&s1=\(interposta\)+e+bden.base.&u=http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/genep.html&p=1&r=1&f=G&l=0#h0](http://brs02.tst.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=BLNK&s1=(interposta)+e+bden.base.&u=http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/genep.html&p=1&r=1&f=G&l=0#h0)>. Acesso em: 07 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.** Altera a Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação. 2001a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10176.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10176.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.** Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. 2001b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 140/2001-TCU-Plenário**. 2001c. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+140/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+140/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara**. 2001d. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+323/2001+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+323/2001+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. 2002a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4553Compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4553Compilado.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. 2002b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.410, de 11 de janeiro de 2002**. Cria e disciplina a carreira de Especialista em Meio Ambiente. 2002c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10410.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. 2002d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Anteprojeto de Lei Geral de Contratações da Administração Pública. Consulta Pública**. Brasília: SLTI/MP, 2002e. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/livre/Forum2/index.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 19/2002-TCU-Plenário**. 2002f. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+19/2002+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+19/2002+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara**. 2002g. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+805/2002+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+805/2002+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal, e dá outras providências. 2003a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4915.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4915.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto s/nº, de 29 de outubro de 2003**. Institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências. 2003b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/DNN/2003/Dnn10007.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. 2003c. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683compilado.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Relatório de Atividades 2003**. Brasília: MP, 2003d. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/publicacoes/Relatorio\\_atividade\\_MP\\_03.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/publicacoes/Relatorio_atividade_MP_03.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário**. 2003e. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1335/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1335/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário**. 2003f. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1373/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1373/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.453/2003-TCU-Plenário.** 2003g. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1453/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1453/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.** 2003h. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1521/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1521/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.** 2003i. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.656/2003-TCU-Plenário.** 2003j. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1656/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1656/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.** 2003k. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1815/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1815/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.937/2003-TCU-Plenário.** 2003l. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1937/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1937/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.** 2003m. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+691/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+691/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.** 2003n. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+810/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+810/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.233, de 6 de outubro de 2004.** Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual 2004-2007 e de seus Programas e dá outras providências. 2004b. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5233.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5233.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004.** Altera a Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e a Lei no 10.176, de 11 de janeiro de 2001, dispendo sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. 2004c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Mensagem ao Congresso Nacional - 2004.** Brasília: Presidência da República, 16 fev 2004d. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/publi\\_04/2004\\_09.pdf](https://www.planalto.gov.br/publi_04/2004_09.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Relatório de Atividades 2004.** Brasília: MP, 2004e. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/publicacoes/Relatorio\\_atividade\\_MP\\_04.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/publicacoes/Relatorio_atividade_MP_04.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.** 2004f. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1094/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1094/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.** 2004g. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1302/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1302/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara.** 2004h. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1547/2004+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1547/2004+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.558/2004-TCU-Plenário.** 2004i. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1558/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1558/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.785/2004-TCU-Plenário.** 2004j. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1785/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1785/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.** 2004k. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1978/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1978/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.** 2004l. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2094/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2094/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.** 2004m. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2561/2004+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2561/2004+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 227/2004-TCU-Plenário.** 2004n. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+227/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+227/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 307/2004-TCU-Plenário.** 2004o. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+307/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+307/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 341/2004-TCU-Plenário.** 2004p. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+341/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+341/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 481/2004-TCU-Plenário.** 2004q. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+481/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+481/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 657/2004-TCU-Plenário.** 2004r. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+657/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+657/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 782/2004-TCU-Primeira Câmara.** 2004s. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+782/2004+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+782/2004+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.** 2004t. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+838/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+838/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **TCU, Súmula 247.** Ata nº 43 de 2004u. Disponível em:  
<[https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=247\[IDTD\]\[B004\]](https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=247[IDTD][B004])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução CNJ n° 2, de 16 de agosto de 2005.** Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. (Publicada no DJU de 23.08.2005) 2005a. Disponível em: <[http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=84](http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=84)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. 2005b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 5.383, de 3 de março de 2005.** Cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho de Governo, e dá outras providências. 2005c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 5.450, de 31 de maio de 2005.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. 2005d. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 5.497, de 21 de julho de 2005.** Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. 2005e. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto n° 5.532, de 6 de setembro de 2005.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e dá outras providências. 2005f. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5532.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5532.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Tecnologia da Informação: a legislação brasileira.** 5. ed., rev. ampl., jan 2005 - ISSN 1678-412X. Brasília: MCT, 2005g. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/32784.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público.** Atualizado até a Emenda Regimental n° 2 de 2007. Brasília(DF), 8 de agosto de 2005h. Disponível em: <<http://www.cnmp.gov.br/institucional/regimento.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. Superior Tribunal de Justiça. **Manual do gestor de contratos.** Anexo I da Instrução Normativa n° 4, de 26 de setembro de 2005, publicada no Boletim de Serviço

do STJ de 30/09/2005. Brasília: Subsecretaria de Compras e Contratos, Superior Tribunal de Justiça, 2005i. Disponível em: <[http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/2175/1/Manual\\_do\\_Gestor\\_de\\_Contratos.pdf](http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/2175/1/Manual_do_Gestor_de_Contratos.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.007/2005-TCU-Primeira Câmara.** 2005j. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1007/2005+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1007/2005+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário.** 2005k. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1707/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1707/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.777/2005-TCU-Plenário.** 2005l. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1777/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1777/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário.** 2005m. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1806/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1806/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.** 2005n. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1878/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1878/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.** 2005o. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+140/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+140/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.** 2005p. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2023/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2023/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.** 2005q. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2103/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2103/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário.** 2005r. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2138/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2138/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.** 2005s. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2171/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2171/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.** 2005t. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2172/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2172/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.257/2005-TCU-Plenário.** 2005u. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2257/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2257/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.** 2005v. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+449/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+449/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 613/2005-TCU-Plenário.** 2005w. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+613/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+613/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.** 2005x. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+667/2005+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+667/2005+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 883/2005-TCU-Primeira Câmara.** 2005y. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+883/2005+adj+primeira+camara\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+883/2005+adj+primeira+camara))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.** 2005z. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+975/2005+adj+segunda+camara\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+975/2005+adj+segunda+camara))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei

no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nos 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Portaria MCT nº 907, de 4 de dezembro de 2006**. Aprova o Regimento Interno do Centro de Pesquisas Renato Archer - CenPRA. 2006c. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44438.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Tecnologia da informação: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software**. 4. ed. rev. ampl. Brasília: SEPIN/MCT, 2006d. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/2867.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho**. Com alterações aprovadas pelo Tribunal Pleno do Tribunal Superior do Trabalho em 6/4/2006. Publicado no Diário da Justiça, Seção I, do dia 12 de abril de 2006, páginas 472/473. 2006e. Disponível em: <[http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/arquivos/Reg\\_Int\\_Correg\\_Geral.doc](http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/arquivos/Reg_Int_Correg_Geral.doc)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário**. 2006f. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1111/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1111/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário**. 2006g. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1114/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1114/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.264/2006-TCU-Plenário**. 2006h. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1264/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1264/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário**. 2006i. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1299/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1299/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.338/2006-TCU-Plenário**. 2006j. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1338/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1338/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara**. 2006k. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1970/2006+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1970/2006+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 108/2006-TCU-Plenário**. 2006l. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+108/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+108/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 116/2006-TCU-Plenário**. 2006m. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+116/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+116/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 117/2006-TCU-Plenário**. 2006n. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+117/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+117/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2.836/2006-TCU-Primeira Câmara**. 2006o. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2836/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2836/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 264/2006-TCU-Plenário**. 2006p. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+264/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+264/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara.** 2006q. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+3140/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+3140/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 3.564/2006-TCU-Primeira Câmara.** 2006r. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+3564/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+3564/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.** 2006s. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+304/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+304/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 310/2006-TCU-Plenário.** 2006t. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+310/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+310/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 440/2006-TCU-Plenário.** 2006u. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+440/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+440/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.** 2006v. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+786/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+786/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 870/2006-TCU-Plenário.** 2006w. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+870/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+870/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.** 2006x. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+950/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+950/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Licitações e contratos: orientações básicas.** 3. ed. rev. atual. e ampl., Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006y. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/LICITACOES\\_CONTRATOS\\_3AED.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/LICITACOES_CONTRATOS_3AED.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Memorando MinS-ASC 14/2006, de 17 de fevereiro de 2006.** Brasília: TCU, 2006z.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Memorando Segecex 11/2006, de 07 de fevereiro de 2006.** Brasília: TCU, 2006aa.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **TCU - Plano Estratégico para 2006-2010.** Brasília: TCU, 2006bb. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES\\_INSTITUCIONAIS/PET\\_2006-2010.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES_INSTITUCIONAIS/PET_2006-2010.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e dá outras providências. 2007a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6081.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6081.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Estudo SLTI/2007 - Modelo de contratação de serviços de desenvolvimento.** Está sendo elaborado um modelo para contratação de serviços de desenvolvimento de sistemas baseado no emprego de ordens de serviço, na métrica fornecida pela análise por pontos de função, no processo unificado (UP) e na adoção de níveis de serviço (SLA). Tal modelo contém editais padrão para as diversas modalidades de licitação, incluindo o Termo de Referência e os diversos anexos. Além disso, abrange diversos capítulos de orientação para preenchimento do edital, abrangendo assuntos como análise de requisitos, melhores práticas, processo unificado, pontos de função, etc. Foi realizado um workshop para debater o modelo em 7 de março de 2007, com participação da CGU, SERPRO, DATAPREV, e Câmara dos Deputados. No dia 15 subsequente o estudo foi discutido no Fórum dos CGMI, onde foram coletadas novas sugestões de aprimoramento. 2007b.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 389, de 5 de setembro de 2007.** Dispõe sobre a Carreira de Analista de Infra-Estrutura e sobre o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior. 2007c. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Mpv/389.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Mpv/389.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Previdência Social. **Projeto Fractal.** Brasília: MPS, 2007d. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/fractal/index.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Instrução Normativa MDIC nº 103, de 30 de abril de 2007.** Dispõe sobre o enquadramento, reenquadramento e desenquadramento de microempresa e empresa de pequeno porte, constantes da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, nas Juntas Comerciais. 2007e. Disponível em: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/indnrc103\\_2007.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/indnrc103_2007.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estudo levanta o custo de participação nas licitações federais.** Portal do Governo Eletrônico. Notícias. 15 de abril de 2007f. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/noticias-e-eventos/noticias/serprogenoticia.2007-04-15.5142733001>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Exposição de Motivos nº 126, de 12 de junho de 2007.** Encaminhamento da Medida Provisória 375, que dispõe sobre a alteração dos valores de remuneração de cargos em comissão de natureza especial, cargos e funções comissionados no âmbito do Poder Executivo federal, e altera o percentual de opção para os cargos comissionados. 2007g. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/\\_Ato2007-2010/2007/Exm/EM-126-MP.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Exm/EM-126-MP.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.** Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, Brasília: MP, 2007h. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/publicacoes/instrumentos/file.2006-11-07.3618561923>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MTO - Manual Técnico do Orçamento - 2007: Componente-Processo-ElaboracaoProposta2007.pdf.** Brasília: MP, 2007i. Disponível em: <<https://www.portalsof.planejamento.gov.br/MTO/MTO.zip>>. Acesso em: 28 mar. 2007.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário.** 2007j. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1014/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1014/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.092/2007-TCU-Plenário.** 2007k. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1092/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1092/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.329/2007-TCU-Plenário.** 2007l. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1329/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1329/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário.** 2007m. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1480/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1480/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.690/2007-TCU-Primeira Câmara.** 2007n. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1690/2007+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1690/2007+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.699/2007-TCU-Plenário.** 2007o. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1699/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1699/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.782/2007-TCU-Plenário.** 2007p. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1782/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1782/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.** 2007q. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1910/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1910/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.934/2007-TCU-Plenário.** 2007r. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1934/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1934/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 1.999/2007-TCU-Plenário.** 2007s. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1999/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1999/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 206/2007-TCU-Plenário.** 2007t. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+206/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+206/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 231/2007-TCU-Plenário.** 2007u. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+231/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+231/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 235/2007-TCU-Plenário.** 2007v. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+235/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+235/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 296/2007-TCU-Segunda Câmara.** 2007w. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+296/2007+adj+segunda+camara\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+296/2007+adj+segunda+camara))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.** 2007x. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+362/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+362/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 539/2007-TCU-Plenário.** 2007y. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+539/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+539/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 646/2007-TCU-Plenário.** 2007z. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+646/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+646/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 71/2007-TCU-Plenário.** 2007aa. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+71/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+71/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 828/2007-TCU-Plenário.** 2007bb. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+828/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+828/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 889/2007-TCU-Plenário.** 2007cc. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+889/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+889/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 950/2007-TCU-Plenário.** 2007dd. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+950/2007+adj+plenario\)](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+950/2007+adj+plenario))[idtd][b001]>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boas Práticas em Segurança da Informação**. 2. ed. Brasília: TCU, 2007. Boas práticas em segurança da informação / Tribunal de Contas da União. – 2. ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2007ee. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca\\_tcu/biblioteca\\_digital/BOAS\\_PRATICAS\\_EM\\_SEGURANCA\\_DA\\_INFORMACAO\\_0.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/biblioteca_digital/BOAS_PRATICAS_EM_SEGURANCA_DA_INFORMACAO_0.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007**. Define, para 2008, as unidades jurisdicionadas cujos responsáveis devem apresentar contas relativas ao exercício de 2007, especificando as organizadas de forma consolidada e agregada; os critérios de risco, materialidade e relevância para organização dos processos de forma simplificada; o escalonamento dos prazos de apresentação; o detalhamento do conteúdo das peças que compõem os processos de contas; e critérios de aplicabilidade e orientações para a remessa de contas por meio informatizado; na forma estabelecida pelos artigos 4º, 7º, 8º, 14, 15 e 19 da Instrução Normativa TCU 47, de 27 de outubro de 2004. (Alterado pela Decisão Normativa nº 88, de 28/11/2007, BTCU nº 7/2007 Especial) 2007ff. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/NORMAS\\_JURISPRUDENCIA/ATOS\\_NORMATIVOS/DECISOES\\_NORMATIVAS/DNT2007-085.DOC](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/NORMAS_JURISPRUDENCIA/ATOS_NORMATIVOS/DECISOES_NORMATIVAS/DNT2007-085.DOC)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Jurisprudência sistematizada. Pessoal. Terceirização**. Brasília: TCU, 2007gg. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pls/apex/f?p=175:13:7489201287523526>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Acordo de cooperação técnica**. Acordo de cooperação técnica para intercâmbio de informações e soluções de tecnologia da informação que entre si celebram diversos órgãos responsáveis por ações de controle. (TIControl). 2008a. Disponível em: <<http://ticontrol.tcu.gov.br/portal/page/portal/CGTI/Termocooperacaotecnica.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008**. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2008/2008b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11653.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11653.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução Normativa SLTI nº 4, de 19 de maio de 2008**. Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. 2008c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/instrucao-normativa-in-nb0-4>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Portal de Tecnologia da Informação da SLTI/MP**. 2008d. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/Portalcompras/tic.asp>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Consulta pública à base de jurisprudência do TCU (JURIS)**. 2008. Levantamento dos acórdãos e decisões relativos às contratações de serviços na área de TI, realizado em 28 de março de 2008, utilizando-se a expressão “informatica ou (tecnologia adj3 informacao) ou (processamento adj3 dados) ou computacao ou eletrônica”. A seguir, foram selecionados, dentre esses documentos, aqueles que atendiam à seguinte expressão de busca: “terceir\$ ou \$sourcing ou (execucao adj3 indireta) ou (prestacao adj5 servico\$)”. 2008e. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Contrato nº 18/2008, de 2 de junho de 2008**. 2008f. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/contrata/ConsultaPublica?opcao=Download&txtCod\\_Arquivo=2222&txtNomeArquivo=AD-CT-18-08-WorldPass-prestacao-de-servicos.pdf](https://contas.tcu.gov.br/contrata/ConsultaPublica?opcao=Download&txtCod_Arquivo=2222&txtNomeArquivo=AD-CT-18-08-WorldPass-prestacao-de-servicos.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Webpage da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União**. 2008g. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/fiscalizacaoti>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

BUGARIN, Paulo Soares. **O princípio constitucional da economicidade**. Correio Braziliense, Brasília: 12/04/1999, Suplemento “Diário&Justiça”, e Jornal do Comércio, Recife: 25 maio 1999. Disponível em: <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/const30.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CAETANO, José Roberto. **Entramos no jogo. Com o mercado crescente e mais pessoal qualificado, o Brasil ganha espaço na área de serviços de informática**. Revista Exame, Editora Abril, 41(5), ed. 889, p. 90-91, 23 mar. 2007. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0889/economia/m0124863.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CAIXETA, José Manoel. **Os princípios administrativos aplicáveis às licitações públicas - a doutrina dominante e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. 2004. 91 f. Monografia (Especialização em Controle Externo, Auditoria Governamental). Brasília: Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedêllo Corrêa, 2004. Disponível em: <<http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/PGCE/PRINC.PDF>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CALMON, Isabel. Novas exigências para participação em licitações no Estado do Rio de Janeiro. **Portal Licitacao.com.br**. 2004. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=31>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CARDOSO, Gisele Silva. **Processo de aquisição de produtos e serviços de software para administração pública do Estado de Minas Gerais**. 2006. 166f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 26 de junho de 2006. Disponível em: <<http://dspace.lcc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/RVMR-6TJQEU/1/giselesilvacardoso.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CARDOSO, Haroldo Machado. **Diagnóstico da Terceirização da Engenharia de Software na Gerência de Unidade de Aplicações em Administração, Controle e Finanças da Prodabel - UFS-PB**. 2000. 41 f. Monografia (Especialização em Informática Pública). Belo Horizonte – Minas Gerais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. Disponível em: <[http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/cardoso2\\_2000.pdf](http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/cardoso2_2000.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CARR, Nicholas G. IT doesn't matter. **Harvard Business Review**, may 2003.

CHARMAZ, Kathy. Grounded Theory. IN: SMITH, J. A. (Org.). **Qualitative psychology - a practical guide to research methods**. London: Sage, 2003. p. 81-110.

CHIAVEGATTO, Myrza Vasques; SILVA JÚNIOR, Ildeu Moreira da. O desafio de desenvolver e subcontratar sistemas de informação com qualidade em instituições públicas. In: **CONIP - CONGRESSO NACIONAL DE INFORMÁTICA PÚBLICA**, 2003, Instituto CONIP, São Paulo-SP, 2003. Disponível em: <[http://www.anu.seplan.mt.gov.br/html/gestao\\_inf/texto/Monografia%20CONIP%202003.doc](http://www.anu.seplan.mt.gov.br/html/gestao_inf/texto/Monografia%20CONIP%202003.doc)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CITADINI, Antonio Roque. **A economicidade nos gastos públicos**. Jornal "O Estado de São Paulo", p. 40, de 30 abr. 1989. Disponível em: <<http://www.citadini.com.br/artigos/oesp8904.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

COELHO, Daniela Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, a. 37, n. 147, jul./set. 2000. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ri/ri/Pdf/pdf\\_147/r147-20.PDF](http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ri/ri/Pdf/pdf_147/r147-20.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Licitações de bens e serviços de informática e automação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Temas & Idéias Editora, 2004a.

\_\_\_\_\_. Palestra 1. IN: CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; CAIRO, Alexandre. Licitação para aquisição de bens e serviços de informática. **Jornada de Estudos NDJ Direito Administrativo**, Auditórios NDJ, São Paulo, SP, 09 dez. 2004. São Paulo: NDJ, 2004. 4 CD-ROMs. 2004b.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission **Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Executive Summary)**. Disponível em: <[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

COSTA, Marco Aurélio Rodrigues da. Crimes de Informática. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 1, n. 12, maio 1997. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1826>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da Silva. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração - teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. p. 97-118.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Parcerias na Administração Pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; RAMOS, Dora Maria de Oliveira; SANTOS, Márcia Walquiria Batista; D'AVILA, Vera Lúcia Machado. **Temas polêmicos sobre licitações e contratos**. 5. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

DROGOU, Edouard. **IT governance at a financial institution: an evaluation method to measure the linkage between IT and business strategies, and the compliance with laws and regulations**. 2007. 112f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica). Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2007. Disponível em: <[http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2007/XR-EE-ICS\\_2007\\_016.pdf](http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2007/XR-EE-ICS_2007_016.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. **A nova administração pública em ação**. Brasília: ENAP, 1999.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico - Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Versão 3.0. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, Lexikon Informática Ltda., 1999. CDROM.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. IN: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 8. Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

FURTADO, Wilson; FURTADO, Cristine Schereiter. **Dos contratos e obrigações de software**. São Paulo: Iglu, 2004.

GALARDA, Carlos. **Licitações técnica e preço**: aquisição de bens e serviços de informática e automação. Curitiba: Juruá, 2003.

GARRIDO, Luciano; SANTOS, Robson Maia dos; SILVA, Rosemeire da; ESTEVES, Vanessa. **Governança corporativa no Brasil: as melhores práticas presentes nas empresas brasileiras**. Trabalho Vencedor na Categoria Júnior do Prêmio IBGC 2005 de Monografias em Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Monografia.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2007.

GASPARINI, Diógenes. Prazo e Prorrogação do Contrato de Serviço Continuado. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, n.º. 14, junho/agosto, 2002. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-DIOGENES-GASPARINI.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-DIOGENES-GASPARINI.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Princípios e normas gerais sobre licitação e contratos. IN: **Seminário de Direito Administrativo**, 2. "Licitação e Contrato – Direito Aplicado". Tribunal de Contas do Município de São Paulo, São Paulo, 14 a 18 de junho de 2004. Disponível em: <[http://www.tcm.sp.gov.br/legislacao/doutrina/14a18\\_06\\_04/diogenes\\_gasparini5.htm](http://www.tcm.sp.gov.br/legislacao/doutrina/14a18_06_04/diogenes_gasparini5.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

GAY, Charles L.; ESSINGER, James. **Inside outsourcing: an insider's guide to managing strategic sourcing**. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Paulo Ricardo Grazziotin. **Momento do Administrador entrevista Paulo Grazziotin sobre o Ementário de Gestão Pública**. Entrevista ao programa "Cafezinho com Henrique Chaves", TV Record, 06 dez. 2007. Disponível em: <<http://br.youtube.com/watch?v=rxS7IxP413s>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

GONÇALVES, Laura; OLIVEIRA, Fabiano de. E-Consulting anuncia o total de investimentos em outsourcing de TI no Brasil. **Portal da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico**, publicado em 23 de agosto de 2004. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/pdfs/InvestimentosOutsourcing.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

GONÇALVES, Maria Tereza Dal Monte. **Terceirização de sistemas de informação na área de saúde**. 2000. 76f. Dissertação (Mestrado em informática). Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCAMP), Campinas-SP, 2000. Disponível em: <<ftp://ftp-acd.puc-campinas.edu.br/pub/teses/mtereza.zip>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

GONÇALVES, Roberta. **Governo deve acelerar investimentos em TIC**. Disponível em: <[http://www.decisionreport.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from\\_info\\_index=25&infolid=908&sid=2](http://www.decisionreport.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from_info_index=25&infolid=908&sid=2)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

GOULDING, Christina. Grounded Theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. **Qualitative Market Research**, v. 1, n. 1, p. 50-60, 1998.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Ana Cervigni; ALVES, Angela Maria. **Aquisição de produtos e serviços de software**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HADDAD, Selma de Freitas. Consolidação das Leis Federais. **Revista Jurídica Virtual**, Brasília, v. 3, n. 25, junho/2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_25/artigos/Art\\_Selma.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_25/artigos/Art_Selma.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1**. Pittsburgh: ITsqc, 27 Set 2006. Disponível em: <<http://itsqc.cmu.edu/downloads/>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE INSTITUTE - ITGI. **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology**. 4. ed. Rolling Meadows: ITGI, 2005a. Disponível em: <[http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members\\_and\\_Leaders/COBIT6/Obtain\\_COBIT/Obtain\\_COBIT.htm](http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Governance of Outsourcing**. Rolling Meadows: ITGI, 2005b. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/Research1/Deliverables/Outsourcing.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology**. 4.1. ed. Rolling Meadows: ITGI, 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Downloads&Template=/MembersOnly.cfm&ContentFileID=14002>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS - IEEE. **IEEE Std 1062, 1998 and 1062-1993 and 1062-1998**. A IEEE Recommended Practice for Software Acquisition - Description. 2005. Disponível em: <[http://standards.ieee.org/reading/ieee/std\\_public/description/se/1062-1998\\_desc.html](http://standards.ieee.org/reading/ieee/std_public/description/se/1062-1998_desc.html)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Versão 3. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo\\_IBGC\\_3\\_versao.pdf](http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

JONSSON, Narcisa; SIMONSSON, Márten. **A bridge between practice and research: which governance vehicle suits best the purpose?** Disponível em: <[http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS\\_2006\\_010.pdf](http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS_2006_010.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

JOSKO, João Marcelo Borovina. **Gestão de pessoas em Tecnologia da Informação: uma visão perspectiva das abordagens.** 2004. 103f. Dissertação (Mestrado em Computação/Engenharia da Computação). Instituto de Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?down=vtls000332728>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.** 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KERLINGER, F. **Foundations of Behavioral Research.** 2. ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração:** uma análise das funções administrativas. V.1. São Paulo: Livraria Pioneira Editôra, 1972.

KREMIC, Tibor; TUKEL, Oya. **NASA - Assisting public organizations in their outsourcing endeavors a decision support model.** Hanover/MD: NASA-National Aeronautics and Space Administration, Glenn Research Center, NASA Center for Aerospace Information, April 2006. Disponível em: <<http://gltrs.grc.nasa.gov/reports/2006/TM-2006-213809.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

LEWIS, Edward. Building business-based service levels for IT outsourcing contracts: the measure to manage (M2P) performance measurement system. **European Conference on Information Systems, ECIS 2000,** Vienna, Austria July 3-5, 2000. Disponível em: <<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20000093.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

LOBO, Ana Paula. Governo planeja economizar até R\$ 3 bi na área de Informática. **Convergência Digital,** Seção: Gestão, 07 jan. 2008. Disponível em: <<http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=11779&sid=16>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

MACHADO JUNIOR, José Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A lei 4.320 comentada.** 30. ed. Rio de Janeiro: IBAN, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública: a reforma esquecida.** Portal da Assessoria de Comunicação, Universidade de Brasília, Política, 16 jan. 2007a. Disponível em: <<http://www.unb.br/acs/artigos/at0107-03.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2007b.

MAUTONE, Silvana. Governança. Bom para a imagem. Bom para as finanças. **Portal Exame,** publicado em 22 de fevereiro de 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0887/gestaoepessoas/m0123072.html>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 27. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Licitação e contrato administrativo.** 13. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002b.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998

MERTON, R. **Sociologia: Teoria e Estrutura.** São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1970.

MORESI, Eduardo (Org). **Metodologia da Pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004.

MORÊTO, Laércio. **Gestão eficaz de contratos: suporte para a implantação da terceirização de serviços - Caso na PETROBRAS UN-ES.** 2000.172f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade

Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2000. Disponível em:  
<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7946.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. 10. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

NÓBREGA, Airton Rocha da. Sociedades cooperativas nas licitações públicas. **CONLICITAÇÃO**. 2006. Disponível em:  
<[http://www.conlicitacao.com.br/oquee/artigos/cooperativas/airton\\_nobrega\\_2006\\_02\\_07.01.php](http://www.conlicitacao.com.br/oquee/artigos/cooperativas/airton_nobrega_2006_02_07.01.php)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

NÓBREGA, Airton Rocha. **Questões relevantes nas licitações públicas**. Brasília: Fortium, 2005.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. Public sector modernisation: modernising accountability and control. **OECD Observer**, Policy Brief, April 2005. Disponível em:  
<<http://www.oecd.org/dataoecd/56/42/34904246.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

OLIVEIRA, Francisco Correia de; SANTOS FILHO, Joselias Lopes dos. A Tecnologia da Informação na corda bamba da terceirização: o caso das administrações tributárias estaduais do Brasil. IN: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 13. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em:  
<<http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/upload/1230.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração On Line**, Prática - Pesquisa - Ensino, ISSN 1517-7912, v. 2, n. 3, jul/ago/set 2001. Disponível em:  
<[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

PACHECO, Regina. Avaliação, síntese e recomendações. IN: **Seminário Balanço da Reforma do Estado no Brasil - A Nova Gestão Pública**. Brasília, 6 a 8 de agosto de 2002. – Brasília: MP, SEGES, 2002.

PALVIA, Prashant; MAO, Em; SALAM, A. F.; SOLIMAN, Khalid S. Management Information Systems research: what's there in a methodology? **Communications of the Association for Information Systems**, v. 11, February 2003, pp. 289-309. Disponível em: <<http://cais.isworld.org/articles/11-16/journal.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2007.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Licitações de informática**. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública**. 7. ed. São Paulo: Renovar, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1). Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/cadernos\\_mare/CADERNO3.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/cadernos_mare/CADERNO3.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

PIMENTA, Carlos César. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998. Disponível em:  
<<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259&Itemid=70>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

PIMENTEL, João Alfredo. Outsourcing é presente ou futuro? **Portal TIInside**, Outsourcing, 2 de outubro de 2006. Disponível em: <<http://www.tiinside.com.br/Outsourcing/News.aspx?ID=66976&C=202>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

PINHEIRO, Lucia Nigro Pereira. **Um processo de apoio à gerência de aquisição de produtos e serviços de software**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:  
<[http://teses.ufrj.br/COPPE\\_M/LuciaNigroPereiraPinheiro.pdf](http://teses.ufrj.br/COPPE_M/LuciaNigroPereiraPinheiro.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK**. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Português Brasil. 3. ed. ISBN: 1-930699-74-3 (Brochura Português Brasil). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2004. (<http://www.pmi.org>).

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização**: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

PRADO, Edmir Parada Vasques; TAKAOKA, Hiroo. Terceirização de serviços de TI. In: **CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação**, 2006, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00200.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2008.

QUEIROZ, Luiz. SLTI reduz "relações incestuosas" de empresas e gestores públicos. **Convergência Digital**, 20 maio 2008. Disponível em: <http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from%5Finfo%5Findex=21&infolid=13977&sid=10>. Acesso em: 31 jul. 2008.

REIS, Alexandra. Serviço de TI retoma crescimento no Brasil. **Portal TIinside**, 9 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.tiinside.com.br/Outsourcing/News.aspx?ID=67217&C=202>. Acesso em: 31 jul. 2008.

RIBEIRO, Gisele Maria. **Um estudo do alinhamento estratégico da Tecnologia da Informação em hospitais**. 2003. 269 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.gvsaude.org/teses/t4.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2008.

RODRIGUES, Paulo Roberto. **Administrando a informática**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ROVER, Aires José. **Direito e informática**. Barueri, SP: Manole, 2004.

SANTANA, Angela. A reforma do Estado no Brasil : estratégias e resultados. IN: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 7. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043328.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SAUR, Ricardo Adolfo de Campos. Perspectivas e projeções da indústria global de software e serviços. IN: **O futuro da indústria de software: a perspectiva do Brasil: coletânea de artigos**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC/ Instituto Euvaldo Lodi – IEL, 2004, 122 p. (Série política industrial, 4). Disponível em: <http://www.iel.org.br/publicacoes/arquivos/Software.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SCARPINELLA, Vera. **Licitação na Modalidade de Pregão**. São Paulo: Malheiros, 2003.

SCHEIN, Edgar H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, v.22, Summer, 1993.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Célia Cristina dos Santos. A Importância da Consolidação da Legislação Federal para o Cidadão. **Revista Jurídica Virtual**, v. 4, n. 38, julho/2002. ISSN1518-8876. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_38/artigos/Art\\_Celia.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_38/artigos/Art_Celia.htm). Acesso em: 31 jul. 2008.

SILVA, Nercilene Santos da. **Comprar e contratar para uma instituição pública de Ciência e Tecnologia do Setor Saúde**. 2004. 153f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde). Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 2004. Disponível em: <http://bvssp.cict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/1/5/251-silvansm.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SIMONSSON, Mårten; EKSTEDT, Mathias. **Getting the priorities right: literature vs practice on IT governance**. Disponível em: [http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS\\_2006\\_008.pdf](http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS_2006_008.pdf). Acesso em: 31 jul. 2008.

SIMONSSON, Mårten; JOHNSON, Pontus. Assessment of IT governance: a prioritization of COBIT. In: BANDAMUTHA, Ravi Kumar Jain. **IT Governance: an introduction**. p. 69-85. ISBN 81-314-0485-4. Índia: ICFAI Press, 2006. Disponível em: <[http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS\\_2006\\_007.pdf](http://www.ee.kth.se/php/modules/publications/reports/2006/IR-EE-ICS_2006_007.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SOFTEX. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia Geral v 1.0**. São Paulo: SOFTEX, Abr 2005. Disponível em: <[http://www.softex.br/mpsbr/%5Fguias/MPS.BR\\_Guia\\_Geral\\_V1.1.pdf](http://www.softex.br/mpsbr/%5Fguias/MPS.BR_Guia_Geral_V1.1.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1**. São Paulo: SOFTEX, Maio 2006. Disponível em: <[http://www.softex.br/mpsbr/\\_guias/MPS.BR\\_Guia\\_de\\_Aquisicao-v1.1.pdf](http://www.softex.br/mpsbr/_guias/MPS.BR_Guia_de_Aquisicao-v1.1.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.2**. São Paulo: SOFTEX, Junho 2007. Disponível em: <[http://www.softex.br/mpsbr/\\_guias/MPS.BR\\_Guia\\_de\\_Aquisicao\\_v1.2.pdf](http://www.softex.br/mpsbr/_guias/MPS.BR_Guia_de_Aquisicao_v1.2.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SOUSA, Marcelo Paiva de; SÂNDI, Vanessa Teixeira de Oliveira; OLIVEIRA, Kátia Marçal de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. Processo de aquisição de produtos e serviços de software para uma instituição bancária. In: **SIMPROS - Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software**, 7., 2005. São Paulo, SP – Brasil, 21-23 nov. 2005. Disponível em: <[http://www.simpros.com.br/upload/A08\\_2\\_artigo14644.pdf](http://www.simpros.com.br/upload/A08_2_artigo14644.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SOUZA, Cynara Cristina Bandeira de. Terceirização em Tecnologia de Informação no setor público: estudo de caso na Prefeitura Municipal de João Pessoa. **SEMEAD**, 8. Seminários em Administração FEA-USP, 11 e 12 de Agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/244.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded Theory methodology: an overview. IN: DENZIN, N.; LINCOLN, D. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

SYNERGIA. **PrATico - Processo de aquisição de produtos e serviços de Tecnologia da Informação**. Aplicação no Estado de MG. Site mantido pelo laboratório Synergia - Núcleo de Engenharia de Software ligado ao Departamento de Ciência da Computação (DCC) da Universidade Federal de Minas Gerais. 2005. Disponível em: <<http://www.synergia.dcc.ufmg.br/pratico/index.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.synergia.dcc.ufmg.br/pratico/manual/>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação de contratos administrativos. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 1, n. 14, jun. 1997. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=464>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. Subcontratação em licitação pública. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 2, n. 23, jan. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/pecas/texto.asp?id=256>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. O código de defesa do consumidor e os contratos administrativos. **O Neófito**. Especial para O NEÓFITO. Incluído no site em 31 ago. 1999. Disponível em: <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/admin39.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

TICONTROLE. Comunidade de Tecnologia da Informação aplicada ao Controle. **Ata da reunião de 11 de abril de 2006**. Brasília: Reunião realizada no TCU, 2006a. Disponível em: <<http://ticontrôle.tcu.gov.br/portal/page/portal/CGTI/atas/2006-abr-11.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ata da reunião de 4 de maio de 2006.** Brasília: reunião realizada na CGU, 2006b. Disponível em: <<http://ticontrôle.tcu.gov.br/portal/page/portal/CGTI/atas/2006-mai-04.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ata da reunião de 8 de abril de 2008.** Brasília: reunião realizada na AGU, 2008. Disponível em: <<http://ticontrôle.tcu.gov.br/portal/page/portal/CGTI/atas/2008-abr-08.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Outsourcing em tecnologias da informação e da comunicação: oportunidades para a América Latina.** Latin America Trade Network, Serie LATN Brief, n° 24, setembro de 2005. Disponível em: <[http://www.latn.org.ar/archivos/documentacion/PAPER\\_DOC24%20Brief\\_Bastos%20Tigre\\_Outourcing%20em%20tecnologias.pdf](http://www.latn.org.ar/archivos/documentacion/PAPER_DOC24%20Brief_Bastos%20Tigre_Outourcing%20em%20tecnologias.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

UHLMANN, Günter Wilhelm. **A atuação do analista de negócios e da informação.** 1999.172f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas, concentração em Administração de Empresas). Centro de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão da Universidade Guarulhos, Guarulhos - SP, 1999. Disponível em: <[http://www.cisc.org.br/portal/biblioteca/dissertacao\\_gunter.pdf](http://www.cisc.org.br/portal/biblioteca/dissertacao_gunter.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira; ALBERT, Renato Machado. Gestão de Contratos de Desenvolvimento de Software com a Análise de Pontos de Função. IN: **Congresso Nacional da SUCESU,** Florianópolis-SC, 26 a 28 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.fattocs.com.br/download/sucesu2004.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Adriana Monteiro; CRUZ, Cláudio Silva da; ADORNO, Claudson Costa; EIRA, Fernando Luiz Souza da; COSTA, Gledson Pompeu Corrêa da; VIEIRA, Maria Raquel. **Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à TI.** 2003. 151 f. Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasília: Instituto Serzedello Corrêa, 2003. Disponível em: <<http://www.cscruz.org/publico/VIEIRA et al., 2003, Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à TI.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; FURTADO, Monique Rafaela Rocha. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática.** Belo Horizonte: Editora Fórum, 2006.

VIEIRA, Horácio Sabóia. Análise de risco para escolha de temas de auditoria. **Revista do TCU,** a. 35, n. 103, Brasília: TCU, jan/mar 2005. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES\\_PERIODICAS/REVISTA\\_TCU/REVISTA%20103.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES_PERIODICAS/REVISTA_TCU/REVISTA%20103.PDF)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

VILLELA, Renato. A qualidade do gasto público. **Revista Desafios do Desenvolvimento,** jan. 2006. Disponível em: <<http://desafios2.ipea.gov.br/desafios/edicoes/18/artigo13743-1.php>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. IT Governance on One Page. **CISR/Sloan Working Papers,** CISR working paper No. 349 and Sloan working paper No. 4516-04. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2004. Disponível em: <<http://web.mit.edu/cisr/working%20papers/cisrwp349.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **Governança de TI: Tecnologia da Informação.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

WIKIPEDIA. **Wikipedia, the free encyclopedia.** Disponível em: <<http://en.wikipedia.org>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

WRIGHT, Catherine. Top three potential risks with outsourcing information systems. **Information Systems Control Journal,** v. 5, 2004. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/Journal1/20044/jpdf045-TopThreePotentialRisks.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

WYBOLT, Nicholas. Some thoughts on IT doesn't matter. **TiAC**, The Information Architects Cooperative.

Disponível em:

<<http://www.infoed.com/Open/PAPERS/Some%20Thoughts%20on%20IT%20Doesnt%20Matter.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

XAVIER, Raquel Oliveira; RODRIGUES FILHO, José. A terceirização e o desenvolvimento de sistemas de informação numa empresa recém privatizada. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 8., 2001, Bauru. **Anais...**, Universidade Estadual Paulista, 2001. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/65625DCAFF9349F803256FBE004F7F7B/\\$File/NT000A4E02.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/65625DCAFF9349F803256FBE004F7F7B/$File/NT000A4E02.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2008.

## GLOSSÁRIO

- **Acórdão do TCU:** é o acordo de um colegiado de magistrados em torno de uma decisão. No TCU, substituiu a expressão “Decisão”, utilizada até o ano de 2002.
- **Administração Pública:** é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal). Pela Lei 8.666/1993, constitui-se da administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas (BRASIL, 2007h; Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. XI).
- **Arcabouço:** é uma estrutura conceitual básica, cujos elementos ou partes se relacionam entre si para produzir funcionalidade(s) usada(s) para resolver ou endereçar problemas complexos (FERREIRA, 1999; WIKIPEDIA, 2008).
- **Controle externo:** é o controle da atuação dos administradores públicos feito pelo poder Legislativo em nome da União e no interesse da população. Na esfera federal, o Congresso Nacional é o titular do controle externo e conta com o auxílio técnico do Tribunal de Contas da União para realizá-lo.
- **Controle interno:** é o controle exercido internamente a qualquer instância da administração pública com vistas à garantia do cumprimento das normas e ao alcance de seus objetivos.
- **Decisão do TCU:** v. Acórdão.
- **Economicidade:** trata-se da obtenção do melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário socioeconômico. Realizar o máximo rendimento dos recursos disponíveis (BUGARIN, 1999; CITADINI, 1989; FERREIRA, 1999).
- **Efetividade:** I. É a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, expressa pela sua contribuição à variação alcançada dos indicadores estabelecidos pelo Plano Plurianual (Decreto 5.233/2004). II. Efetividade social - critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais, da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco (BRASIL, 2007h).
- **Eficácia:** I. Eficácia. É a medida do grau de atingimento das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto (Decreto 5.233/2004). II. Eficácia – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto (BRASIL, 2007h).

- **Eficiência:** I. Eficiência. É a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos (Decreto 5.233/2004). II. Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos (BRASIL, 2007h).

- **Framework:** v. Arcabouço.

- **Governança corporativa:** I. É a medida da efetividade de uma organização, isto é, a sua capacidade de produzir resultados que interessam a seus stakeholders (p.ex, clientes e acionistas), e da sua sustentabilidade, isto é, a capacidade de continuar produzindo tais resultados no futuro (IBGC, 2004; STEINBERG, 2003, p. 18-23).

- **Governança de Estado:** a capacidade do Estado de implementar políticas públicas em favor da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 25; PEREIRA, 1997, p. 7; PIMENTA, 1998, p. 5).

- **Governança de TI:** a capacidade de garantir que a gestão e o uso da TI sustentam as estratégias e os objetivos organizacionais. Para isso, a organização deve dispor de liderança, estrutura organizacional e fases adequados, além de uma definição clara das responsabilidades das autoridades quanto ao alcance de metas, sob um arcabouço de accountability (transparência e prestação de contas) que favoreça o comportamento mais adequado de todos os envolvidos (ITGI, 2007, p.5; WEILL; ROSS, 2006, p.8).

- **Jurisprudência:** uma interpretação recorrente e pacífica acerca de um tema de natureza jurídica (BRASIL, 1995g).

- **Stakeholder:** é a parte interessada. Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros. O executivo principal (CEO) e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com as partes interessadas (IBGC, 2004; ITGI, 2007).

**Apêndice A – Análise comparativa entre os modelos de referência**

O conteúdo deste Apêndice está disponível no CD que acompanha este trabalho, em arquivo identificado pelo nome “CRUZ, C. S., 2008, Dissertação, ApêndiceA.doc”.

**Apêndice B – Análise das questões formuladas por gestores no 1º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI**

O conteúdo deste Apêndice está disponível no CD que acompanha este trabalho, em arquivo identificado pelo nome “CRUZ, C. S., 2008, Dissertação, ApêndiceB.doc”.

**Apêndice C – Apresentação do QRN (2º Workshop de Contratação de Serviços de TI)**

O conteúdo deste Apêndice está disponível no CD que acompanha este trabalho, em arquivo identificado pelo nome “CRUZ, C. S., 2008, Dissertação, ApêndiceC.doc”.

**Apêndice D – Dados originais obtidos dos respondentes**

O conteúdo deste Apêndice está disponível no CD que acompanha este trabalho, em arquivo identificado pelo nome “CRUZ, C. S., 2008, Dissertação, ApêndiceD.doc”.

## **Apêndice E – Sumarização da análise dos dados usando *Grounded Theory***

A seguir, é feita a apresentação dos quadros esquemáticos que sumarizam as respostas para cada pergunta. Cada quadro contém os resultados das três fases de análise qualitativa preconizadas pela *Grounded Theory*: a fase de codificação aberta, a fase de codificação axial e a fase de codificação seletiva.

Em cada quadro esquemático, a pergunta em questão é apresentada no alto da tela. A seguir, são relacionados os agrupamentos de respostas por codificação aberta, por agrupamento axial e agrupamento seletivo.

Para facilitar a identificação visual dos itens mais relevantes, os itens do agrupamento por codificação aberta foram marcados com um círculo proporcional à importância do item entre os outros do mesmo agrupamento; por sua vez, os itens dos agrupamentos axial e seletivo foram comparados entre si e a sua relevância está representada por um quadrado proporcional à sua participação percentual em relação ao total de 122 respondentes.

É importante ressaltar que o valor percentual de um agrupamento pode ser menor que a soma dos valores percentuais dos elementos que o compõem, visto que o que se contabiliza é o número de respondentes cujas respostas contêm idéias que correspondem à categoria, em relação ao número total de respondentes, e não o número de respostas ou de idéias inseridas das respostas.

Quadro 13. Análise das respostas à Pergunta 1

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

**Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. E difícil fazer os demandantes participarem do processo de contratação. (0,8%)</li> <li>• A. Falta engajamento da área de TI na elaboração e condução da licitação. (2,5%)</li> <li>• A. Falta envolver os participantes na melhoria do processo. (1,6%)</li> <li>• A. Falta integração entre as áreas envolvidas. (17,2%)</li> <li>• C. Contextos e interesses distintos e não compartilhados. (12,3%)</li> <li>• C. Entendimentos diferentes entre as áreas envolvidas. (1,6%)</li> <li>• C. Entendimentos diferentes sobre a necessidade da contratação. (1,6%)</li> <li>• C. Falta de conhecimento do pessoal de TI sobre as outras áreas. (0,8%)</li> <li>• C1. Apego da área de controle à legislação. (0,8%)</li> <li>• C1. Apego da área de TI aos aspectos técnicos. (0,8%)</li> <li>• C1. Excesso de rigor na interpretação da legislação. (0,8%)</li> <li>• B. Falhas de comunicação. (7,4%)</li> <li>• B. Falta coordenação efetiva de comunicação. (0,8%)</li> <li>• B. Falta de esforço para comunicar e alcançar entendimento mútuo. (5,7%)</li> <li>• D. Carência de uma linguagem comum entre os envolvidos. (11,5%)</li> <li>• D. Desconhecimento recíproco das terminologias e processos de trabalho. (4,9%)</li> <li>• A. Falta conhecimento da legislação. (0,8%)</li> <li>• A1. Desconhecimento e diferenças na interpretação da lei de licitações. (0,8%)</li> <li>• A1. Há discrepâncias de entendimento da legislação entre as áreas. (0,8%)</li> <li>• B. Se houvesse conhecimento compartilhado, um ajudaria o outro. (0,8%)</li> <li>• B1. Falta conhecimento técnico de TI à área de contratação. (4,1%)</li> <li>• B5. Falta de conhecimento de licitações ao pessoal de TI. (4,1%)</li> <li>• B6. Dificuldade em atender requisitos da legislação, que é confusa. (0,8%)</li> <li>• Carência de uma carreira própria de TI na instituição. (0,8%)</li> <li>• Falta capacitação gerencial. (2,5%)</li> <li>• Falta treinamento e capacitação. (6,6%)</li> <li>• Carência de pessoal. (4,1%)</li> <li>• Falta iniciativa diante dos problemas conhecidos nas contratações. (0,8%)</li> <li>• Fatores pessoais (competição, vaidade etc.). (0,8%)</li> <li>• Temor da punição por falta de documentação, causando burocracia e lentidão. (0,8%)</li> <li>• A. Falta visão sistêmica. (6,6%)</li> <li>• A1. Falta percepção e foco no objetivo comum. (3,3%)</li> <li>• A2. Falta de compreensão e foco no processo. (5,7%)</li> <li>• B. Falta de definição do processo formal. (6,6%)</li> <li>• B0. Falta maturidade no processo (cultura). (1,6%)</li> <li>• B1. Falta ou falha no processo de gestão de contratos de serviços. (0,8%)</li> <li>• B7. Carência de modelos de contratação tecnicamente bons e que atendam à legislação. (0,8%)</li> <li>• B7. Falta de modelos de contratação aprovados pelos órgãos de controle. (0,8%)</li> <li>• B9. Falta de ferramenta própria para gestão de contratos. (0,8%)</li> <li>• B9. Falta software de gerenciamento de contratação (planejamento e execução). (0,8%)</li> <li>• C1. Falta definir processo de seleção de gestores de contrato que inclua a capacitação. (0,8%)</li> <li>• C. Deficiências na especificação técnica e na justificativa da necessidade pela área de TI. (0,8%)</li> <li>• C. Desconsideração do impacto dos recursos e representações no projeto de contratação. (0,8%)</li> <li>• C. Dificuldade em obter propostas. (0,8%)</li> <li>• C. Falta de especificações formais das necessidades do usuário/cliente. (0,8%)</li> <li>• C. Falta de qualidade no projeto básico. (0,8%)</li> <li>• C. Problemas na especificação. (0,8%)</li> <li>• C. Problemas na precificação. (0,8%)</li> <li>• C1. Designação tardia do fiscalizador, sem participação no planejamento. (1,6%)</li> <li>• C1. Fiscal não tem as informações necessárias para fiscalizar. (2,5%)</li> <li>• A. Deficiência no planejamento institucional e de TI. (3,3%)</li> <li>• B. Falta gestão de pessoas, processos e estruturas. (2,5%)</li> <li>• C. Rotatividade excessiva de líderes prejudica o processo. (3,3%)</li> <li>• Ausência de uma área de gestão de contratos de TI. (1,6%)</li> <li>• Estrutura organizacional. (0,8%)</li> <li>• Excessivo foco na estrutura organizacional. (3,3%)</li> <li>• Acúmulo de responsabilidades, que prejudica a gestão de contratos. (0,8%)</li> <li>• Excesso de demanda nas áreas. (1,6%)</li> <li>• Falta de tempo para orientar melhor o pessoal de TI (escassez de pessoal). (0,8%)</li> <li>• A. Deficiência na definição de papéis e responsabilidades. (6,6%)</li> <li>• B. Atribuição da gestão do contrato a alguém inadequado. (1,6%)</li> <li>• B. Envolvimento inadequado da área de TI em contratações iniciadas por outras áreas. (0,8%)</li> <li>• B1. Não participação do gestor do contrato no planejamento da contratação. (3,3%)</li> <li>• Há uma área de gestão de contratos de TI. (0,8%)</li> <li>• O projeto básico é elaborado por Comissão multidisciplinar. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Carência de integração (21,3%)</li> <li>• → Contextos não compartilhados (18,0%)</li> <li>• → Falhas de comunicação (12,3%)</li> <li>• → Carência de linguagem comum (15,6%)</li> <li>• → Desconhecimento da legislação (10,7%)</li> <li>• → Qualificação de pessoal (9,0%)</li> <li>• → Quantitativo de pessoal (4,1%)</li> <li>• → Fatores pessoais (1,6%)</li> <li>• → Falta visão sistêmica do processo (13,1%)</li> <li>• → Indefinição do processo (12,3%)</li> <li>• → Falhas no processo (29,5%)</li> <li>• → Falhas na execução do processo (6,6%)</li> <li>• → Deficiência na gestão (8,2%)</li> <li>• → Falhas na organização (5,7%)</li> <li>• → Sobrecarga (3,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Interação entre os envolvidos (43,4%)</li> <li>• → Pessoas (63,9%)</li> <li>• → Linguagem e conhecimento (26,2%)</li> <li>• → Gestão (37,7%)</li> <li>• → Papéis e responsabilidades (12,3%)</li> <li>• → Boas práticas (1,6%)</li> </ul>

Quadro 14. Análise das respostas à Pergunta 2

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de comunicação e urgência prejudicam o processo. (1,6%)</li> <li>● Na prática, nem sempre o modelo é seguido. (4,1%)</li> <li>• Na prática, o modelo não é seguido. (1,6%)</li> <li>• Na prática, retrabalhos tornam o processo real descontínuo. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Problemas na adoção do processo (7,4%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fase de planejamento é considerada pouco importante. (0,8%)</li> <li>• As fases de planejamento institucional e de TI não são explícitas ou não são realizadas. (0,8%)</li> <li>• Deficiência de planejamento pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação. (0,8%)</li> <li>• Falta nas instituições um modelo de planejamento de TI baseado no plano de gestão do órgão. (0,8%)</li> <li>• Há falta de planejamento. (0,8%)</li> <li>• Não se pode exigir a vinculação ao plano estratégico quando esse plano ainda não existe. (0,8%)</li> <li>• Sem referencial estratégico pré-existente, as contratações cumprem apenas as formalidades da lei. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Deficiências no planejamento (5,7%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de pessoal pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação. (0,8%)</li> <li>• Falta conhecimento para um processo do porte do modelo previsto no QRN. (0,8%)</li> <li>• Falta de informação pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação. (0,8%)</li> <li>• Falta pessoal na área de TI. (0,8%)</li> <li>• Faltam procedimentos padronizados. (0,8%)</li> <li>• Há indefinições orçamentárias. (0,8%)</li> <li>• Insuficiência da capacitação de pessoal pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação. (0,8%)</li> <li>• Não maioria dos órgãos não há pessoal suficiente para executar o modelo plenamente. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Deficiências na organização dos recursos (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O processo real difere do QRN (15,6%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Na prática do órgão, atropela-se o processo. (0,8%)</li> <li>• A. Na prática, a pressão por celeridade leva à omissão de certos passos. (0,8%)</li> <li>• A. Na prática, omitem-se passos devido à dificuldade em obter certas informações. (0,8%)</li> <li>• A. O projeto básico mal detalhado não cumpre o seu papel. (0,8%)</li> <li>• B. Na prática, o planejamento preliminar é deficiente ou até suprimido. (0,8%)</li> <li>• C. Há falta de adequado embasamento da necessidade de contratação. (0,8%)</li> <li>• D. Com especificações ruins, se o contrato não funciona, fica fácil dizer "cumpriu a especificação". (0,8%)</li> <li>• E. A fase de análise prévia de mercado não é praticada. (0,8%)</li> <li>• F. A análise custo/benefício é superficial e conduz a gastos desnecessários. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Deficiências no planej. da contratação (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Há variações no processo de acordo com a organização. (3,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adaptação às características da organização (3,3%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● A. Próprio para contratações de médio e de grande porte. (2,5%)</li> <li>• Complexo demais para a maioria das contratações. (0,8%)</li> <li>• Há variações no processo de acordo com as circunstâncias. (0,8%)</li> <li>• Uma versão simplificada seria necessária para contratações menores. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adaptação ao tamanho da contratação (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Necessidade de ajustes no QRN (9,8%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessária uma ferramenta que auxilie no gerenciamento desses passos. (0,8%)</li> <li>• Inexistência de procedimentos detalhados para seguir o QRN. (0,8%)</li> <li>• Modelos-padrão de editais de TI são necessários. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Melhoria do suporte ao processo de contratação (2,5%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O QRN corresponde a um processo ideal. (0,8%)</li> <li>• O QRN é uma ótima referência didática. (0,8%)</li> <li>• Se o processo não segue esses passos, deveria. (0,8%)</li> <li>• Trata-se de um modelo ideal, mais completo do que ocorre na vida real. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ É um modelo ideal/referencial (3,3%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemelha-se bastante ao processo de contratação real. (0,8%)</li> <li>• Intuitivamente, eu seguia um processo similar. (0,8%)</li> <li>• Não me ocorre qualquer passo ausente. (0,8%)</li> <li>• O QRN apresenta situações reais. (0,8%)</li> <li>• O QRN contempla todas as fases importantes. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adere às situações reais (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O QRN é um modelo para o processo real (7,4%)</li> </ul>

Quadro 15. Análise das respostas à Pergunta 3

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?		
Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O QRN apresenta elementos adequados às demandas legais. (0,8%)</li> <li>• O QRN correlaciona a jurisprudência e a legislação pertinente. (0,8%)</li> <li>• O QRN está em conformidade com a lei e a jurisprudência. (0,8%)</li> <li>• O QRN tem-nos servido como um referencial. (0,8%)</li> <li>• Seguindo o QRN, restará pouca margem para não-conformidade legal. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Evidência direta de aderência legal do QRN (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F. Nada vi, em primeira análise, que pudesse ser acrescentado às fases. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN contempla o suficiente para obter a proposta mais vantajosa. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN é bem completo. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN é de utilização clara. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN está além das minhas expectativas. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN indica as responsabilidades de cada envolvido no processo. (0,8%)</li> <li>• F. O QRN nos parece corresponder a um processo de contratação ideal. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Evidência indireta de aderência legal do QRN (4,9%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O QRN atende aos requisitos legais (9,0%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. A área de TI recebe pouca informação sobre os requisitos legais. (0,8%)</li> <li>• A. Não tenho o conhecimento necessário sobre os requisitos legais. (1,6%)</li> <li>• A. Não tenho subsídios suficientes para opinar. (0,8%)</li> <li>• A. Sou leigo na área jurídica. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Conhecimento insuficiente para opinar (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pouco conhecimento dos requisitos legais (5,7%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• B. Eu não conhecia alguns procedimentos. (0,8%)</li> <li>• B. Passei a conhecer ainda mais demandas legais. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O QRN amplia o conhecimento do gestor (1,6%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas referências do QRN a requisitos legais não ficaram claras. (0,8%)</li> <li>• As normas internas também devem ser consideradas na contratação. (0,8%)</li> <li>• Incluir CDC, art.39: proíbe serviços em desacordo com normas específicas, p.ex. ABNT, Conmetro. (0,8%)</li> <li>• Melhorar análise sobre o critério de julgamento Técnica e Preço. (0,8%)</li> <li>• Os gestores precisarão compreender os detalhes das etapas e processos. (0,8%)</li> <li>• Sugere inclusão das normas ABNT para serviços de software. (0,8%)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Oportunidades de melhoria do QRN (4,1%)</li> </ul>

Quadro 16. Análise das respostas à Pergunta 4

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Facilita o entendimento sistêmico do processo. (4,9%)</li> <li>• A0. Útil para nortear a boa contratação de TI. (7,4%)</li> <li>• A1. Auxilia o gestor nas decisões. (4,1%)</li> <li>• B. Útil na execução das etapas do processo de contratação. (5,7%)</li> <li>• B0. Útil como referência estruturada para o processo de contratação. (13,9%)</li> <li>• B1. Útil para estruturar o processo de acordo com a legislação. (3,3%)</li> <li>• B2. Útil para padronizar procedimentos. (9,8%)</li> <li>• B3. Útil como ferramenta-guia consolidada e de fácil acesso. (8,2%)</li> <li>• B4. Serve de modelo para elaboração de software de contratação. (0,8%)</li> <li>• C1. Orienta as ações do fiscal/gestor do contrato. (2,5%)</li> <li>• C2. Facilita o trabalho da área administrativa. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Eficácia (Processo) (53,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Objetivos da gestão (61,5%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil para reduzir o retrabalho, porque enfatiza o planejamento. (0,8%)</li> <li>• A. Útil por antecipar a detecção de erros e lacunas e reduzi-los. (4,1%)</li> <li>• B. Útil na definição/revisão/melhoria dos processos de contratação. (5,7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Qualidade (10,7%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil por focar a gestão de nível de serviço contratado. (0,8%)</li> <li>• B. Favorece contratações com melhor custo x benefício. (0,8%)</li> <li>• B. Permite melhoria da alocação de recursos e otimização das ações. (0,8%)</li> <li>• C. Útil para evitar gastos indevidos e obter economia de recursos. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Efetividade e economicidade (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Contribui para redução de tempo e custo. (0,8%)</li> <li>• A. Favorece a rapidez nas aquisições. (0,8%)</li> <li>• B. Contribui para a eficácia e eficiência das contratações. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Eficiência (2,5%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil como guia da legislação e jurisprudência aplicáveis às contratações. (9,0%)</li> <li>• A0. Sintetiza o pensamento do TCU, mas requer atualização. (2,5%)</li> <li>• B. Útil para melhor fundamentar juridicamente a contratação. (8,2%)</li> <li>• C. Útil desde que implementado com norma e não como referencial. (0,8%)</li> <li>• D. Poderá ser útil como legislação consolidada (LC95) se transformado em norma jurídica. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Conformidade legal (19,7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Controle e Transparência (27,9%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil na definição dos controles internos do processo. (3,3%)</li> <li>• B. Útil na monitoração do processo de contratação. (3,3%)</li> <li>• C. Facilita o relacionamento com os órgãos de fiscalização. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Processos de controle (6,6%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil para dar transparência ao processo. (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Transparência (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil para o gestor de TI tomar decisões mais seguras e reduzir seus riscos e temores. (3,3%)</li> <li>• B. Útil para reduzir os riscos da organização. (0,8%)</li> <li>• C. Útil para dar segurança técnica e jurídica. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Redução dos riscos (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil para homogeneizar o entendimento entre as áreas. (1,6%)</li> <li>• A0. Útil para orientar técnicos de TI que carecem de conhecimento jurídico. (6,6%)</li> <li>• A1. Gestores de TI precisam ser bons em modelos prontos, não em Direito. (0,8%)</li> <li>• A2. Útil como manual de contratações, incluindo demandas legais. (4,9%)</li> <li>• A2. Útil para o treinamento dos envolvidos no processo. (0,8%)</li> <li>• B. Facilita o acesso/consulta do gestor de contratos à legislação. (6,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Facilita o acesso ao conhecimento jurídico necessário (18,0%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Conhecimento (18,9%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• B. Referências promovem melhorias de qualidade e maturidade. (0,8%)</li> <li>• C. Contratações em TI são mais complexas que as demais. (0,8%)</li> <li>• C0. É importante criar referências normativas próprias para TI. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Referências legais próprias para a área de TI (1,6%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. É um modelo de governança de contratações a ser seguido. (7,4%)</li> <li>• B. Útil para explicitar as responsabilidades envolvidas no processo. (3,3%)</li> <li>• C. Útil para focar em planejamento institucional e de TI. (2,5%)</li> <li>• D. Pode contribuir com instrumentos normativos internos. (0,8%)</li> <li>• E. Aconselha quanto à adoção de boas práticas (ITIL, COBIT). (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Governança (13,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ → Governança e cooperação (16,4%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Útil como subsídio junto à área administrativa. (0,8%)</li> <li>• B. Favorece o trabalho conjunto das áreas envolvidas. (1,6%)</li> <li>• C. Depende de haver aproximação da área de TI com a área de licitações e contratos. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Cooperação entre as áreas envolvidas (3,3%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá muita margem para 'interpretações'. (0,8%)</li> <li>• É um modelo de difícil implementação. (0,8%)</li> <li>• Há gestores que preferem contratos com empresas públicas sem licitação. (0,8%)</li> <li>• Seu uso efetivo depende de ser exigido pelas autoridades da instituição e pelos órgãos de controle. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Problemas relativos ao QRN (3,3%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O QRN será útil se adaptado à organização. (1,6%)</li> <li>• Pode ser derivado para metodologia de contratação, aderente à gerência de projetos. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → Oportunidades de melhoria do QRN (2,5%)</li> </ul>	

Quadro 17. Análise das respostas à Pergunta 5

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>- B. Maior estabilidade do processo. (0,8%)</li> <li>- B. Maior facilidade no processo de contratação e gestão contratual. (1,6%)</li> <li>• B. Melhoria da qualidade do processo de contratação e de gestão contratual. (26,2%)</li> <li>- B. Melhoria da qualidade na especificação do objeto. (1,6%)</li> <li>- B. Melhoria dos editais. (1,6%)</li> <li>- B. Melhoria no planejamento das contratações. (1,6%)</li> <li>• A. Redução no prazo de contratação. (13,9%)</li> <li>- C. Redução de erros comuns. (4,9%)</li> <li>- C. Redução do retrabalho. (3,3%)</li> <li>• A. Aumento da padronização do processo de contratações de TI. (6,6%)</li> <li>- C0. Redução do provimento de recursos contra contratações de TI. (1,6%)</li> <li>- C0. Redução na quantidade de recursos no procedimento licitatório. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Melhoria do processo (32,0%)</li> <li>• ➔ Redução do prazo de contratação (13,9%)</li> <li>• ➔ Redução de erros e retrabalho (8,2%)</li> <li>• ➔ Padronização do processo (6,6%)</li> <li>• ➔ Redução de contestação (2,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Qualidade geral do processo (50,8%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- B. Redução de custos da contratação. (2,5%)</li> <li>- B. Redução de preços nas contratações. (2,5%)</li> <li>- D. Aumento da aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários. (0,8%)</li> <li>- D. É melhor não contratar do que contratar apenas para não perder orçamento. (0,8%)</li> <li>- D. Melhor aproveitamento dos recursos. (4,1%)</li> <li>- D. Melhoria da economicidade. (1,6%)</li> <li>- D. Melhoria na qualidade do gasto público em TI. (3,3%)</li> <li>- D. Redução das contratações desnecessárias e injustificadas. (0,8%)</li> <li>- A. Aumento da padronização nas contratações de TI. (0,8%)</li> <li>- B. Poderia evitar problemas nas contratações. (0,8%)</li> <li>- C. Desestímulo aos maus fornecedores. (0,8%)</li> <li>- C. Melhoria na qualificação dos fornecedores. (1,6%)</li> <li>- D. Melhoria da qualidade dos serviços contratados. (2,5%)</li> <li>- E. Melhoria da efetividade das contratações. (1,6%)</li> <li>- E. Melhoria dos serviços públicos. (0,8%)</li> <li>- E. Melhoria no atendimento ao cliente final. (0,8%)</li> <li>- B. Melhoria da eficiência das contratações. (5,7%)</li> <li>- B. Melhoria na produtividade. (0,8%)</li> <li>- A. Melhoria da eficácia das contratações. (2,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Economicidade (13,9%)</li> <li>• ➔ Efetividade (8,2%)</li> <li>• ➔ Eficiência (6,6%)</li> <li>• ➔ Eficácia (2,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Gestão (61,5%)</li> <li>• ➔ Objetivos da gestão (23,8%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Aumento da segurança dos processos de contratação. (7,4%)</li> <li>- A0. Redução dos riscos dos gestores. (2,5%)</li> <li>- A1. Redução dos riscos da organização. (1,6%)</li> <li>- A2. Redução dos problemas com os órgãos de controle. (1,6%)</li> <li>- B. Redução da dependência de fornecedores. (0,8%)</li> <li>- Consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI. (0,8%)</li> <li>- Melhoria da conformidade legal. (7,4%)</li> <li>- Melhoria do embasamento legal das ações. (0,8%)</li> <li>- Melhoria do embasamento técnico nas contratações. (0,8%)</li> <li>- A. Aumento no número de projetos formais de contratação. (0,8%)</li> <li>- A0. Melhoria do controle do processo. (1,6%)</li> <li>- A1. Melhoria do controle das contratações e dos resultados delas. (3,3%)</li> <li>- A2. Facilidade no acompanhamento da execução contratual. (0,8%)</li> <li>- B. Facilidade em apurar os motivos das decisões. (1,6%)</li> <li>• A. Aumento da transparência. (8,2%)</li> <li>- B. Melhoria da imagem do serviço público. (0,8%)</li> <li>- C. Contribuição para a moralização no serviço público. (0,8%)</li> <li>- A. Melhoria na definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo. (1,6%)</li> <li>- B. Melhoria da consistência das decisões em contratações. (0,8%)</li> <li>• A. Melhoria da integração dos envolvidos no processo. (8,2%)</li> <li>- B. Melhoria no relacionamento entre contratante e contratado. (0,8%)</li> <li>- A. Conscientização do desconhecimento da legislação. (0,8%)</li> <li>- B. Facilitação do entendimento da legislação. (0,8%)</li> <li>- C. Criação de bases de conhecimento sobre contratações. (0,8%)</li> <li>- Mudança cultural na organização para gestão. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Gestão de riscos de TI (13,1%)</li> <li>• ➔ Conformidade legal (9,8%)</li> <li>• ➔ Controle do processo e dos resultados (8,2%)</li> <li>• ➔ Transparência e imagem pública (8,2%)</li> <li>• ➔ Governança (2,5%)</li> <li>• ➔ Comunicação (9,0%)</li> <li>• ➔ Conhecimento (2,5%)</li> <li>• ➔ Cultura (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Governança e controle (32,0%)</li> <li>• ➔ Pessoas (13,1%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I. Aumento no prazo de contratação. (14,8%)</li> <li>- I. Insatisfação dos usuários com a demora nas aquisições. (0,8%)</li> <li>- I. Impacto positivo depende da padronização de procedimentos e de modelos. (0,8%)</li> <li>- I. Necessidade de planejamento orçamentário para aplicar o QRN. (0,8%)</li> <li>- I. Necessidade de revisão dos processos de contratação do órgão. (2,5%)</li> <li>- I. Pode inviabilizar as contratações em organizações imaturas (p.ex. se não houver planejamento institucional ou de TI). (0,8%)</li> <li>- I. Problemas e riscos atuais podem não justificar a implementação integral do QRN. (0,8%)</li> <li>- I. Aumento do custo do processo de contratação (mais burocrático). (2,5%)</li> <li>- I. Aumento do número de etapas e da formalidade do processo. (0,8%)</li> <li>- I. Aumento inicial do custo do processo de contratação (mais burocrático). (0,8%)</li> <li>- I. Possível excesso de zelo causando aumento injustificado da burocracia. (0,8%)</li> <li>- I. Dificuldade de implantação por falta de pessoal adequadamente capacitado. (0,8%)</li> <li>- I. Dificuldade de implantação por falta de pessoal. (1,6%)</li> <li>- I. Necessidade de capacitação de pessoal para aplicar o QRN. (2,5%)</li> <li>- I. Dificilmente conseguiria o envolvimento/compromisso das áreas necessárias. (1,6%)</li> <li>- I. Necessidade de comprometimento da alta administração. (1,6%)</li> <li>- I. Sentimento de perda de poder/discricionariedade. (0,8%)</li> <li>- I. Necessidade de treinamento para evitar resistências à metodologia. (0,8%)</li> <li>- I. Resistências naturais a mudanças. (3,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Aumento de prazo (14,8%)</li> <li>• ➔ Pré-condições (5,7%)</li> <li>• ➔ Custo burocrático (4,9%)</li> <li>• ➔ Capacitação e quant. de pessoal (4,1%)</li> <li>• ➔ Governança (4,1%)</li> <li>• ➔ Motivação (4,1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Processo (23,0%)</li> <li>• ➔ Riscos da implantação do QRN (29,5%)</li> <li>• ➔ Pessoas (10,7%)</li> </ul>

### Análise de respostas usando Grounded Theory

Obs1: O percentual de respondentes para uma categoria agregada pode ser igual ou inferior à soma dos percentuais das categorias que a compõem, pois reflete o número de respondentes que assinalam a categoria com uma ou mais idéias.

Obs2: O tamanho do círculo ou do quadrado indica a relevância da categoria; os círculos são proporcionais ao item mais relevante na codificação aberta; os quadrados são proporcionais ao percentual indicado.

Codificação Aberta	Axial	Seletiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Resistência à mudança de paradigmas e rotinas. (13,1%)</li> <li>• A0. Resistência a assumir mais responsabilidades e expor-se mais. (3,3%)</li> <li>• A1. Vaidades e desinteresse em melhorar. (1,6%)</li> <li>• B. Crença de que o QRN é acadêmico e distante da realidade. (0,8%)</li> <li>• B0. Crença que soluções vindas de fora não servem. (0,8%)</li> <li>• B1. Crença na impossibilidade de seguir todos os passos do QRN. (0,8%)</li> <li>• B2. Crença na morosidade de um processo aderente ao QRN. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Obstáculos culturais pessoais (20,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Obstáculos culturais (27,9%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Difícilmente seria implementado por falta de cultura de planejamento. (1,6%)</li> <li>• A0. Falta de cultura de padronização de processos de trabalho. (3,3%)</li> <li>• A1. Dá-se pouco tempo para a área de TI fazer um trabalho de qualidade. (0,8%)</li> <li>• A1. Leva tempo para internalizar as melhores práticas (aculturação). (1,6%)</li> <li>• B. A área demandante do serviço muda os requisitos. (0,8%)</li> <li>• C. Haverá barreiras de natureza burocrática. (0,8%)</li> <li>• C0. Adequação às especificidades internas. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Obstáculos culturais organizacionais (9,0%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Adaptações serão necessárias em razão da falta de pessoal capacitado. (0,8%)</li> <li>• A. Deficiência de pessoal capacitado em contratações. (6,6%)</li> <li>• A. Dificuldades com a capacitação do gestor de TI. (0,8%)</li> <li>• A. Há necessidade de capacitação de servidores para executar o processo. (4,9%)</li> <li>• C. Dificuldades com o caráter sistêmico e multidisciplinar do processo de contratação. (0,8%)</li> <li>• C0. Há demanda por informações e orientações especializadas na área. (2,5%)</li> <li>• C0. Serão necessários orientação e acompanhamento. (2,5%)</li> <li>• C1. Dificuldades com falta de assessoramento jurídico na área de TI. (0,8%)</li> <li>• C1. Dificuldades no acompanhamento da evolução da legislação. (0,8%)</li> <li>• D. Melhor fundamentação jurídica ajudará a quebrar resistências. (3,3%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Demanda geral por conhecimento em contratações (10,7%)</li> <li>• ➔ Demanda por conhecimento jurídico especializado (9,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Demanda por conhecimento jurídico (18,9%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Serão necessários envolvimento e determinações da alta administração. (5,7%)</li> <li>• A0. Desalinhamento de interesses políticos e estratégias dentro da organização. (3,3%)</li> <li>• A0. Resistência pelo conflito com o interesse político. (0,8%)</li> <li>• A1. Barreiras decorrem da dificuldade de compreensão da alta direção. (0,8%)</li> <li>• A2. Dificuldades com o atropelo da Administração (projetos de curto prazo). (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Problemas de governança corporativa (9,0%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Problemas de governança (14,8%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Dificuldades com a falta de participação de gestores de TI na formulação estratégica. (0,8%)</li> <li>• A0. Dificuldade para priorização das mudanças frente às demandas do dia-a-dia. (0,8%)</li> <li>• B. Deficiência de estruturação da organização de TI. (0,8%)</li> <li>• B0. Falta de segregação de funções (planejador também é o gestor do contrato). (0,8%)</li> <li>• B1. Resistência à redução de poder e da discricionariedade. (2,5%)</li> <li>• B. Será necessário arregimentar e convergir as áreas envolvidas. (6,6%)</li> <li>• B0. Barreiras no envolvimento das demais áreas. (2,5%)</li> <li>• B1. Os obstáculos podem ser vencidos com trabalho de equipe. (1,6%)</li> <li>• B2. Dificuldade com a forma de divulgação do material. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Problemas de governança de TI (5,7%)</li> <li>• ➔ Demanda por envolvimento das áreas (10,7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Demandas e dificuldades de comunicação (13,9%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Dificuldade para interação entre áreas tão distintas como as envolvidas no processo. (0,8%)</li> <li>• A. Dificuldades decorrentes do envolvimento de muitas áreas. (1,6%)</li> <li>• A. Resistências decorrentes de entendimentos divergentes sobre o processo. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Contextos não compartilhados (4,1%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. O QRN pode ajudar a rever os processos existentes. (0,8%)</li> <li>• A0. O QRN diminuirá a polêmica atualmente existente sobre o processo de contratação. (0,8%)</li> <li>• B. Dificuldade na criação de um padrão único e otimizado para o processo de contratação no órgão. (0,8%)</li> <li>• B0. A adição de mais etapas ao processo traz dificuldades. (0,8%)</li> <li>• B0. O processo de contratação seria mais demorado. (0,8%)</li> <li>• C. Dificuldade com o alto nível de planejamento requerido pelo QRN, que poderá inviabilizá-lo. (0,8%)</li> <li>• C. Dificuldades em implantar mudanças de planejamento, execução e controle. (0,8%)</li> <li>• C. Dificuldades na estruturação do processo de planejamento e gestão da contratação de serviços de TI. (0,8%)</li> <li>• D. Há possibilidade de criar processos de contratação como projetos. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Dificuldades na padronização do processo (7,4%)</li> <li>• ➔ Dificuldades e impacto no processo de contratação (9,0%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Dificuldades em obter informações junto às áreas demandantes. (0,8%)</li> <li>• B. Dificuldades em obter informações junto aos órgãos da Administração. (0,8%)</li> <li>• C. Dificuldades em obter informações/propostas junto aos fornecedores. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Dificuldades nas interfaces com atores externos (1,6%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Órgãos de controle devem garantir a responsabilização da alta administração. (0,8%)</li> <li>• A0. Órgãos de controle devem ter ação orientativa. (0,8%)</li> <li>• A1. Órgãos de controle devem exigir o cumprimento da lei. (0,8%)</li> <li>• B. Deve-se combater gestores mal intencionados e atrair os bem-intencionados. (0,8%)</li> <li>• C. Atuação TCU pode quebrar resistências e induzir foco em resultados. (1,6%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ➔ Demanda por atuação dos órgãos de controle (4,9%)</li> <li>• ➔ Demanda por gestão e controle (7,4%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. A adoção do modelo precisa de boa condução (tempo, estímulo e avaliação). (1,6%)</li> <li>• D. Poucas resistências se for implementado de forma gradual e consistente. (0,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Demanda por gestão das contratações (2,5%)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. Resistência de eventuais envolvidos em irregularidades. (0,8%)</li> <li>• A. Resistência de pessoas mal-intencionadas. (2,5%)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ Obstáculos devidos à corrupção (3,3%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A. O QRN deve ser usado como referencial para os processos, pois os problemas/riscos existentes podem não justificar a sua implantação integral. (0,8%)</li> <li>• B. Particularidades podem impedir a implementação em determinadas circunstâncias. (0,8%)</li> <li>• B. Todo processo novo tem ajustes a fazer. (1,6%)</li> <li>• B0. A revisão do processo com base no QRN, deve considerar o que é possível. (2,5%)</li> <li>• B0. Adaptações serão necessárias para cada órgão. (3,3%)</li> <li>• B0. Necessidade de adaptações para cada caso. (1,6%)</li> <li>• C. Adaptações de acordo com a cultura/maturidade de cada organização. (0,8%)</li> <li>• C. Grau de adaptações depende de comparar o QRN com os processos atuais. (0,8%)</li> <li>• D. Adaptações do QRN poderão auxiliar no contorno às resistências e barreiras. (0,8%)</li> <li>• D. Adaptações para incluir no processo características desejáveis não presentes no QRN. (0,8%)</li> <li>• D0. Adaptações dos procedimentos e/ou fluxos de trabalho. (0,8%)</li> <li>• D0. Há necessidade de adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos para definir os papéis envolvidos nas contratações. (0,8%)</li> <li>• E. QRN pode expandir-se para outras áreas, além da área de TI. (0,8%)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ ADAPTAÇÕES do QRN a situações específicas (16,4%)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• B. O QRN deverá ser de fácil acesso para ser valorizado. (0,8%)</li> <li>• C. Haverá dificuldades na atualização do QRN. (0,8%)</li> <li>• C. O processo licitatório é dinâmico. (0,8%)</li> <li>• C. O QRN deverá ser regularmente atualizado para ser valorizado. (1,6%)</li> <li>• D. O QRN ainda dá muita margem a interpretações. (0,8%)</li> <li>• D. O QRN deve prever o que é essencial para cada tamanho de contratação. (3,3%)</li> <li>• E. É preciso melhorar os aspectos de tratamento documental (recuperação rápida, segura e completa). (0,8%)</li> <li>• F. É preciso testar em projetos-piloto. (0,8%)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ➔ CRÍTICAS ao QRN. Necessidade de ajustes no QRN (8,2%)</li> </ul>

## **Apêndice F – O Quadro Referencial Normativo**

Este Apêndice apresenta o Quadro Referencial Normativo (QRN) que contém os parâmetros que devem balizar a contratação de serviços de TI em geral, no setor público.

A versão aqui apresentada é a mesma apresentada em 6 de novembro de 2007 no 2º Workshop de Contratação de Serviços de TI, sem qualquer atualização.

O conteúdo deste Apêndice tem numeração de páginas própria, localizada no rodapé, utilizada para remissão aos tópicos desejados a partir do seu próprio sumário. Para isso, as páginas do QRN foram transformadas em imagens e embutidas neste documento, perdendo-se, portanto, a possibilidade de utilizar os *hiperlinks* existentes no documento original. No entanto, o documento original permanece disponível para acesso público no site da Comunidade TIControlé ([www.ti.controle.gov.br](http://www.ti.controle.gov.br), item legislação) e está disponível no CD, no diretório QRN, acessível por meio do arquivo identificado como “ManualOnLine.htm”.

O conteúdo deste Apêndice está disponível no CD que acompanha este trabalho, em arquivo identificado pelo nome “CRUZ, C. S., 2008, Dissertação, ApêndiceF.doc”.

## **Planejamento Institucional**

### **COBIT**

p.42-43 P04 Define the IT Processes, Organisation and Relationships.

p.42 P04.2 IT Strategy Committee. Establish an IT strategy committee at the board level. This committee should ensure that IT governance, as part of enterprise governance, is adequately addressed; advise on strategic direction; and review major investments on behalf of the full board.

p.42 P04.3 IT Steering Committee. Establish an IT steering committee (or equivalent) composed of executive, business and IT management to:

- Determine prioritisation of IT-enabled investment programmes in line with the enterprise's business strategy and priorities
- Track status of projects and resolve resource conflict
- Monitor service levels and service improvements

p.42 P04.4 Organisational Placement of the IT Function. Place the IT function in the overall organisational structure with a business model contingent on the importance of IT within the enterprise, specifically its criticality to business strategy and the level of operational dependence on IT. The reporting line of the CIO should be commensurate with the importance of IT within the enterprise.

p.42 P04.5 IT Organisational Structure. Establish an internal and external IT organisational structure that reflects business needs. In addition, put a process in place for periodically reviewing the IT organisational structure to adjust staffing requirements and sourcing strategies to meet expected business objectives and changing circumstances.

p.42 P04.6 Establishment of Roles and Responsibilities. Establish and communicate roles and responsibilities for IT personnel and end users that delineate between IT personnel and end-user authority, responsibilities and accountability for meeting the organisation's needs.

p.42 P04.9 Data and System Ownership. Provide the business with procedures and tools, enabling it to address its responsibilities for ownership of data and information systems. Owners should make decisions about classifying information and systems and protecting them in line with this classification.

p.9 Successful enterprises understand the risks and exploit the benefits of IT and find ways to deal with:

- < U > Aligning IT strategy with the business strategy < /U >
- Assuring investors and shareholders that a 'standard of due care' around mitigating IT risks is being met by the organisation
- Cascading IT strategy and goals down into the enterprise
- Obtaining value from IT investments
- Providing organisational structures that facilitate the implementation of strategy and goals
- Creating constructive relationships and effective communication between the business and IT, and with external partners
- Measuring IT's performance

p.11 If IT is to successfully deliver services to support the enterprise's strategy, < U > there should be a clear ownership and direction of the requirements by the business (the customer) and a clear understanding of what needs to be delivered, and how, by IT (the provider) < /U >. Figure 6 illustrates < U > how the enterprise strategy should be translated by the business into objectives related to IT-enabled initiatives (the business goals for IT) < /U >. These objectives should lead to a clear definition of IT's own objectives (the IT goals), which in turn define the IT resources and capabilities (the enterprise architecture for IT) required to successfully execute IT's part of the enterprise's strategy.

### **eSCM**

p.16 For client organizations, an important aspect of competitiveness is focused on understanding the organization's sourcing performance and its alignment with the organization's objectives and sourcing strategy.

p.18 Establishing a strategy for the organization's sourcing activities. Client organizations often have an inadequate focus on Analysis, Initiation, and Completion activities. They may not have a strategy for sourcing, or may have a strategy that is not synchronized or aligned with the IT or corporate strategies of the client organization. The sourcing strategy should clearly describe sourcing objectives; < U > be in alignment with the organization's business, growth, and continuity strategies; < /U > clearly have executive sponsorship, as opposed to weak or non-existent executive sponsorship; be defined, documented and followed; and be regularly updated as conditions change. The organization's sourcing strategy should guide analysis activities to prepare for and overcome difficulties in the initial decision making. < U > It should ensure that the organization understands which capabilities or processes (strategic/non-strategic, core/non-core, or key/non-key) should be retained in the organization, that non-core activities often may be outsourced too automatically, and that the organization gives adequate consideration to the full economic impact of its sourcing activities. < /U >

p.19 Actively managing sourcing risks. Sourcing does not necessarily transfer the governance, accountability, or the risks associated with the outsourced activity. Client organizations should actively identify, manage, and mitigate all relevant risks. < U > Key client risks that may arise include:

- poor strategic planning with respect to sourcing,
- inadequate alignment of the sourcing strategy, corporate strategy, and IT strategies, < /U >
- potential changes in client's business practices and processes,
- in-house resistance and poor communication,
- change management efforts are often neglected or ignored,
- lack of clear division of responsibilities between client organizations and their service providers,
- communications difficulties with the service providers due to cultural differences or poorly-defined service provider interactions,
- potential dependency on service providers, and
- reputation risks, where a highly visible problem at the service provider is a potential problem for the client due to adverse publicity.

p.25 The eSCM-CL focuses on the sourcing activities of the client organization. It does not address all business processes within

the client organization; in fact, <U> the eSCM-CL relies on the client organization having in place a number of fundamental practices that support the accomplishment of the organization's sourcing activities. </U> These include: • <U> Organizational objectives are established and maintained through a strategic planning process. </U> • Process management systems are implemented within the organization to support the establishment and use of organizational policies and procedures, and perform business process management functions. • Knowledge management systems are in place that can encompass the sourcing activities. • Personnel and human capital management systems in place that can support the establishment and competency growth of a sourcing competency in the client organization.

### **Gespública**

p.18 1.2 Cultura de excelência

p.19 1.3 Análise crítica do desempenho global

p.21 2.1 Formulação das estratégias

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo

p.30 4.2 Gestão das informações comparativas

p.31 4.3 Gestão do conhecimento

p.18 1.2 Cultura de excelência

p.19 1.3 Análise crítica do desempenho global

### **Planejamento de TI**

#### **COBIT**

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.30 P01 Define a Strategic IT Plan.

p.30 P01.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that differ in complexity and degree of freedom in allocating funds. IT processes should provide effective and efficient delivery of the IT components of programmes and early warning of any deviations from plan, including cost, schedule or functionality, that might impact the expected outcomes of the programmes. IT services should be executed against equitable and enforceable service level agreements (SLAs). Accountability for achieving the benefits and controlling the costs should be clearly assigned and monitored. Establish fair, transparent, repeatable and comparable evaluation of business cases, including financial worth, the risk of not delivering a capability and the risk of not realising the expected benefits.

p.30 P01.2 Business-IT Alignment. Establish processes of bi-directional education and reciprocal involvement in strategic planning to achieve business and IT alignment and integration. Mediate between business and IT imperatives so priorities can be mutually agreed.

p.30 P01.3 Assessment of Current Capability and Performance. Assess the current capability and performance of solution and service delivery to establish a baseline against which future requirements can be compared. Define performance in terms of IT's contribution to business objectives, functionality, stability, complexity, costs, strengths and weaknesses.

p.30 P01.4 IT Strategic Plan. Create a strategic plan that defines, in co-operation with relevant stakeholders, how IT goals will contribute to the enterprise's strategic objectives and related costs and risks. It should include how IT will support IT-enabled investment programmes, IT services and IT assets. IT should define how the objectives will be met, the measurements to be used and the procedures to obtain formal sign-off from the stakeholders. The IT strategic plan should cover investment/operational budget, funding sources, sourcing strategy, acquisition strategy, and legal and regulatory requirements. The strategic plan should be sufficiently detailed to allow for the definition of tactical IT plans.

p.30 P01.6 IT Portfolio Management. Actively manage with the business the portfolio of IT-enabled investment programmes required to achieve specific strategic business objectives by identifying, defining, evaluating, prioritising, selecting, initiating, managing and controlling programmes. This should include clarifying desired business outcomes, ensuring that programme objectives support achievement of the outcomes, understanding the full scope of effort required to achieve the outcomes, assigning clear accountability with supporting measures, defining projects within the programme, allocating resources and funding, delegating authority, and commissioning required projects at programme launch.

p.38 P03 Determine Technological Direction.

p.42 P04.2 IT Strategy Committee. Establish an IT strategy committee at the board level. This committee should ensure that IT governance, as part of enterprise governance, is adequately addressed; advise on strategic direction; and review major investments on behalf of the full board.

p.42 P04.3 IT Steering Committee. Establish an IT steering committee (or equivalent) composed of executive, business and IT management to: • Determine prioritisation of IT-enabled investment programmes in line with the enterprise's business strategy and priorities • Track status of projects and resolve resource conflict • Monitor service levels and service improvements

p.52 P06 Communicate Management Aims and Direction.

p.60 P08 Manage Quality.

p.64 P09 Assess and Manage IT Risks.

p.68 P010.3 Project Management Approach. Establish a project management approach commensurate with the size, complexity and regulatory requirements of each project. The project governance structure can include the roles, responsibilities and accountabilities of the programme sponsor, project sponsors, steering committee, project office and project manager, and the mechanisms through which they can meet those responsibilities (such as reporting and stage reviews). Make sure all IT projects have sponsors with sufficient authority to own the execution of the project within the overall strategic programme.

p.166 ME4.2 Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT, technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.

p.30 P01.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that differ in complexity and degree of freedom in allocating funds. IT processes should provide effective and efficient delivery of the IT components of programmes and early warning of any deviations from plan, including cost, schedule or functionality, that might impact the expected outcomes of the programmes. IT services should be executed against equitable and enforceable service level agreements (SLAs). Accountability for achieving the benefits and controlling the costs should be clearly assigned and monitored. Establish fair, transparent, repeatable and comparable evaluation of business cases, including financial worth, the risk of not delivering a capability and the risk of not realising the expected benefits.

### **eSCM**

knw04.Ongoing.CL3: Analyze and use knowledge gained from sourcing activities.

### **Gespública**

p.21 2.1 Formulação das estratégias

p.22 2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo

p.30 4.2 Gestão das informações comparativas

p.31 4.3 Gestão do conhecimento

p.42 7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários

p.48 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais

## **Organização e estrutura de TI**

### **COBIT**

p.42-43 P04 Define the IT Processes, Organisation and Relationships.

### **eSCM**

gov05.Ongoing.CL3: Align strategies and architectures to support sourcing across the organization.

opa01.Analysis.CL3: Document the current organizational structure and process model.

ocm01.Ongoing.CL3: Prepare for changes across the organization needed to support the client organization's sourcing actions.

ocm03.Ongoing.CL3: Define the future organizational structure and process model.

## **Liderança**

### **COBIT**

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.166 ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework. Define, establish and align the IT governance framework with the overall enterprise governance and control environment. Base the framework on a suitable IT process and control model and provide for unambiguous accountability and practices to avoid a breakdown in internal control and oversight. Confirm that the IT governance framework ensures compliance with laws and regulations and is aligned with, and confirms delivery of, the enterprise's strategies and objectives. Report IT governance status and issues.

p.166 ME4.2 Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT,

technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.

### **Gespública**

p.17 1.1 Sistema de liderança

## **Gestão de Pessoal de TI**

### **COBIT**

p.52 P06.1 IT Policy and Control Environment. Define the elements of a control environment for IT, aligned with the enterprise's management philosophy and operating style. These elements should include expectations/requirements regarding delivery of value from IT investments, appetite for risk, integrity, ethical values, staff competence, accountability and responsibility. The control environment should be based on a culture that supports value delivery whilst managing significant risks, encourages cross-divisional co-operation and teamwork, promotes compliance and continuous process improvement, and handles process deviations (including failure) well.

p.56 P07 Manage IT Human Resources.

### **eSCM**

ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.

ppl02.Ongoing.CL2: Develop personnel competencies needed by individuals with sourcing responsibilities to perform their assignments.

ppl03.Ongoing.CL3: Define and manage a workforce competency focused on sourcing across the organization.

ppl04.Ongoing.CL3: Define and communicate the roles and responsibilities of sourcing personnel across the organization.

### **Gespública**

p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo

p.33 5.1 Sistemas de trabalho

p.34 5.2 Educação e capacitação

## **Estratégia de contratação de serviços de TI**

### **COBIT**

p.26 Domínios COBIT

p.30 P01.4 IT Strategic Plan. Create a strategic plan that defines, in co-operation with relevant stakeholders, how IT goals will contribute to the enterprise's strategic objectives and related costs and risks. It should include how IT will support IT-enabled investment programmes, IT services and IT assets. IT should define how the objectives will be met, the measurements to be used and the procedures to obtain formal sign-off from the stakeholders. The IT strategic plan should cover investment/operational budget, funding sources, <U> sourcing strategy </U>, acquisition strategy, and legal and regulatory requirements. The strategic plan should be sufficiently detailed to allow for the definition of tactical IT plans.

p.78 A12 Acquire and Maintain Application Software.

p.90 A15 Procure IT Resources.

p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

p.26 Domínios COBIT

p.48 P05 Manage the IT Investment.

p.52 P06 Communicate Management Aims and Direction.

p.56 P07 Manage IT Human Resources.

### **eSCM**

str01.Ongoing.CL2: Establish management sponsorship for sourcing.

str02.Ongoing.CL2: Identify the constraints that impact the client organization's potential uses of sourcing.

str03.Ongoing.CL2: Decide to what extent sourcing may be relevant to the client organization.

str04.Ongoing.CL2: Define, align, and document sourcing objectives.

str05.Ongoing.CL3: Define, communicate, and maintain the sourcing strategy of the client organization.

gov01.Ongoing.CL3: (Policy) Establish and implement the organizational sourcing policy.

gov02.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage service providers.

gov03.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage internal stakeholders.

gov05.Ongoing.CL3: Align strategies and architectures to support sourcing across the organization.

gov06.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to manage the integration of business processes with those performed by service providers.

rel01.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage interactions with service providers.

rel02.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to manage service provider relationships.

rel05.Ongoing.CL3: Identify cultural attributes that impact the sourcing relationship and the sourced services, and implement actions to achieve cultural fit.

rel06.Ongoing.CL4: (Guideline) Establish and implement guidelines for developing collaborative relationships with service providers.

val01.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to review organizational sourcing performance.

val02.Ongoing.CL4: Define capability baselines for the client organization by analyzing sourcing performance data.

val03.Ongoing.CL4: Benchmark the client organization's sourcing-related processes by comparing performance with other client organizations involved in similar relationships.

val04.Ongoing.CL3: Improve sourcing-related processes based on reviews of organizational sourcing performance.

val05.Ongoing.CL4: (Program) Establish and implement programs to encourage and deploy innovations in sourcing relationships and sourced services across the organization.

val06.Ongoing.CL4: Analyze the business value and impact of organizational sourcing performance.

val07.Ongoing.CL4: Align the client organization's sourcing activities and results with its business objectives and strategy.

ocm01.Ongoing.CL3: Prepare for changes across the organization needed to support the client organization's sourcing actions.

ocm02.Ongoing.CL2: Identify and involve relevant stakeholders in sourcing activities.

ocm03.Ongoing.CL3: Define the future organizational structure and process model.

ocm04.Ongoing.CL3: (Plan) Establish and implement human resource strategies and plans to support the client organization's sourcing actions.

ocm05.Ongoing.CL3: (Plan) Establish and implement communications strategies and plans to support the client organization's sourcing actions.

ocm06.Ongoing.CL2: Manage organizational change to support sourcing actions.

knw01.Ongoing.CL2: Identify, control, and provide the information that personnel need to perform their sourcing responsibilities.

knw02.Ongoing.CL3: Utilize a knowledge system to identify, control, and disseminate sourcing information.

tch01.Ongoing.CL2: (Procedure) Ensure that technology assets are managed according to documented procedures.

tch02.Ongoing.CL2: (Procedure) Ensure that technology licenses are managed according to documented procedures.

tch03.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage the client organization's integration of its technology infrastructure with the service providers.

opa02.Analysis.CL3: Define the relevant criteria for identifying sourcing opportunities.

opa03.Analysis.CL2: Identify potential sourcing opportunities.

opa04.Analysis.CL2: Analyze sourcing options for potential sourcing opportunities.

knw03.Ongoing.CL3: Analyze and use information about the service provider market.

p.18 Establishing a strategy for the organization's sourcing activities. Client organizations often have an inadequate focus on Analysis, Initiation, and Completion activities. They may not have a strategy for sourcing, or may have a strategy that is not synchronized or aligned with the IT or corporate strategies of the client organization. The sourcing strategy should clearly describe sourcing objectives; be in alignment with the organization's business, growth, and continuity strategies; clearly have executive sponsorship, as opposed to weak or non-existent executive sponsorship; be defined, documented and followed; and be regularly updated as conditions change. The organization's sourcing strategy should guide analysis activities to prepare for and overcome difficulties in the initial decision making. It should ensure that the organization understands which capabilities or processes (strategic/non-strategic, core/non-core, or key/non-key) should be retained in the organization, that non-core activities often may be outsourced too automatically, and that the organization gives adequate consideration to the full economic impact of its sourcing activities.

p.24 10. Improved sourcing governance. Many client organizations do not follow a sourcing process that encompasses the entire sourcing life-cycle, thus leading to many difficulties. Issues such as inadequate service provider selection, over-reliance on service provider standard contracts, inadequate executive sponsorship for sourcing and a resulting lack of sourcing objectives and strategy all lead to potential difficulties in successfully managing sourcing. Service transfer, performing value analyses, and planning for completion are also often neglected in many client organizations. Implementing a robust and disciplined sourcing process that considers the needs of the organization, the controls that are required to ensure financial and regulatory compliance, and manages the relationship with realistic performance standards is crucial for effective sourcing activities in the client organization.

## **MPS.Br-GA**

1Pre-a4. desenvolver uma estratégia de aquisição

## **PMBOK**

12.1 Planejar compras e aquisições: O processo Planejar compras e aquisições identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto e quais necessidades do projeto podem ser realizadas pela equipe do projeto durante a execução do projeto. Esse processo envolve a

consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir.

### **Gespública**

p.21 2.1 Formulação das estratégias

p.33 5.1 Sistemas de trabalho

## **Orçamentação**

### **COBIT**

p.30 PO1.5 IT Tactical Plans. Create a portfolio of tactical IT plans that are derived from the IT strategic plan. The tactical plans should address IT-enabled programme investments, IT services and IT assets. The tactical plans should describe required IT initiatives, resource requirements, and how the use of resources and achievement of benefits will be monitored and managed. The tactical plans should be sufficiently detailed to allow the definition of project plans. Actively manage the set of tactical IT plans and initiatives through analysis of project and service portfolios.

p.48 PO5 Manage the IT Investment.

p.90 AI5 Procure IT Resources.

p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

### **eSCM**

mgt03.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for financial management of the sourced services.

### **PrATico**

02. Apresentar a demanda

03. Avaliar os benefícios do atendimento à demanda

04. Analisar a viabilidade do atendimento à demanda

05. Priorizar e autorizar o atendimento a demanda

06. Propor projetos de aquisição

07. Priorizar e Autorizar os projetos

### **PMBOK**

12.1 Planejar compras e aquisições: O processo Planejar compras e aquisições identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto e quais necessidades do projeto podem ser realizadas pela equipe do projeto durante a execução do projeto. Esse processo envolve a consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir.

### **Gespública**

p.40 6.4 Gestão orçamentária e financeira

## **Planejamento da Contratação**

### **COBIT**

p.78 AI2 Acquire and Maintain Application Software.

p.68-69 PO10 Manage Projects.

p.68 PO10.2 Project Management Framework. Establish and maintain a project management framework that defines the scope and boundaries of managing projects, as well as the method to be adopted and applied to each project undertaken. The framework and supporting method should be integrated with the programme management processes.

p.68 PO10.10 Project Quality Plan. Prepare a quality management plan that describes the project quality system and how it will be implemented. The plan should be formally reviewed and agreed to by all parties concerned and then incorporated into the integrated project plan.

p.69 PO10.11 Project Change Control. Establish a change control system for each project, so all changes to the project baseline (e.g., cost, schedule, scope, quality) are appropriately reviewed, approved and incorporated into the integrated project plan in line with the programme and project governance framework.

p.69 PO10.12 Project Planning of Assurance Methods. Identify assurance tasks required to support the accreditation of new or modified systems during project planning, and include them in the integrated project plan. The tasks should provide assurance that internal controls and security features meet the defined requirements.

p.69 PO10.13 Project Performance Measurement, Reporting and Monitoring. Measure project performance against key project performance scope, schedule, quality, cost and risk criteria. Identify any deviations from the plan. Assess the impact of deviations on the project and overall programme, and report results to key stakeholders. Recommend, implement and monitor remedial action, when required, in line with the programme and project governance framework.

p.90 AI5 Procure IT Resources.

### **eSCM**

pln01.Initiation.CL2: (Plan) Establish and implement plans for managing the sourcing project for each sourcing action.

### **PrATico**

p.101 .Planejamento

p.121 ..Preparar a aquisição

### **PMBOK**

12.2 Planejar contratações: O processo Planejar contratações prepara os documentos necessários para dar suporte ao processo Solicitar respostas de fornecedores e ao processo Selecionar fornecedores.

## **Planejamento preliminar da contratação**

### **COBIT**

p.74 A11 Identify Automated Solutions.

### **eSCM**

app02.Analysis.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to develop and validate the business case for sourcing actions.

## **Fundamentação do objetivo da contratação**

### **COBIT**

p.68 PO10.1 Programme Management Framework. Maintain the programme of projects, related to the portfolio of IT-enabled investment programmes, by identifying, defining, evaluating, prioritising, selecting, initiating, managing and controlling projects. Ensure that the projects support the programme's objectives. Co-ordinate the activities and interdependencies of multiple projects, manage the contribution of all the projects within the programme to expected outcomes, and resolve resource requirements and conflicts.

p.68 PO10.4 Stakeholder Commitment. Obtain commitment and participation from the affected stakeholders in the definition and execution of the project within the context of the overall IT-enabled investment programme.

p.68 PO10.5 Project Scope Statement. Define and document the nature and scope of the project to confirm and develop amongst stakeholders a common understanding of project scope and how it relates to other projects within the overall IT-enabled investment programme. The definition should be formally approved by the programme and project sponsors before project initiation.

p.90 AI5.1 Procurement Control. Develop and follow a set of procedures and standards that is consistent with the business organisation's overall procurement process and acquisition strategy to acquire IT-related infrastructure, facilities, hardware, software and services needed by the business.

p.68 PO10.3 Project Management Approach. Establish a project management approach commensurate with the size, complexity and regulatory requirements of each project. The project governance structure can include the roles, responsibilities and accountabilities of the programme sponsor, project sponsors, steering committee, project office and project manager, and the mechanisms through which they can meet those responsibilities (such as reporting and stage reviews). Make sure all IT projects have sponsors with sufficient authority to own the execution of the project within the overall strategic programme.

### **eSCM**

str04.Ongoing.CL2: Define, align, and document sourcing objectives.

val07.Ongoing.CL4: Align the client organization's sourcing activities and results with its business objectives and strategy.

### **PrATIco**

p.102 ..Documentar escopo do projeto de aquisição de serviço

### **MPS.Br-GA**

1Pre-a1. estabelecer as necessidades

## **Designação da equipe projetista**

### **COBIT**

p.68 PO10.6 Project Phase Initiation. Approve the initiation of each major project phase and communicate it to all stakeholders. Base the approval of the initial phase on programme governance decisions. Approval of subsequent phases should be based on review and acceptance of the deliverables of the previous phase, and approval of an updated business case at the next major review of the programme. In the event of overlapping project phases, an approval point should be established by programme and project sponsors to authorise project progression.

p.68 PO10.7 Integrated Project Plan. Establish a formal, approved integrated project plan (covering business and information systems resources) to guide project execution and control throughout the life of the project. The activities and interdependencies of multiple projects within a programme should be understood and documented. The project plan should be maintained throughout the life of the project. The project plan, and changes to it, should be approved in line with the programme and project governance framework.

p.68 P010.8 Project Resources. Define the responsibilities, relationships, authorities and performance criteria of project team members, and specify the basis for acquiring and assigning competent staff members and/or contractors to the project. The procurement of products and services required for each project should be planned and managed to achieve project objectives using the organisation's procurement practices.

#### **eSCM**

agr02.Initiation.CL2: (Guideline) Establish and implement guidelines to confirm existing conditions.

#### **PrATlco**

04.Analisar a viabilidade do atendimento à demanda

p.106 ..Planejar as atividades do projeto de aquisição

p.107 ...Criar plano do projeto de aquisição (Literatura)

p.111 ...Planejar os recursos humanos necessários para o projeto de aquisição (Literatura)

p.112 ...Estimar contratação de consultoria especializada (bp)

p.115 ...Alocar Equipe de apoio à aquisição (Literatura)

### **Definição dos requisitos da contratação**

#### **COBIT**

p.90 A15.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.

p.161-164 ME3.Assegurar a conformidade com os requerimentos externos

p.118 DS5 Ensure Systems Security.

p.74 A11.1 Definition and Maintenance of Business Functional and Technical Requirements. Identify, prioritise, specify and agree on business functional and technical requirements covering the full scope of all initiatives required to achieve the expected outcomes of the IT-enabled investment programme.

p.15 The business is responsible to properly: – Define functional and control requirements – Use automated services

p.73 A11 Control over the IT process of < U > Identify automated solutions < /U > that satisfies the business requirement for IT of translating < U > business functional and control requirements < /U > into an effective and efficient design of automated solutions by focusing on identifying technically feasible and cost-effective solutions is achieved by • < U > Defining business and technical requirements < /U > • Undertaking feasibility studies as defined in the development standards • < U > Approving (or rejecting) requirements < /U > and feasibility study results and is measured by • Number of projects where stated benefits were not achieved due to incorrect feasibility assumptions • Percent of feasibility studies signed off on by the business process owner • Percent of users satisfied with functionality delivered

#### **eSCM**

pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.

#### **MPS.Br-GA**

1Pre-a2. definir os requisitos

#### **Gespública**

p.40 6.4 Gestão orçamentária e financeira

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

p.29 4.1 Gestão das informações da organização

p.31 4.3 Gestão do conhecimento

p.34 5.2 Educação e capacitação

p.35 5.3 Qualidade de vida

p.37 6.1 Gestão de processos finalísticos

p.38 6.2 Gestão de processos de apoio

p.39 6.3 Gestão de processos de suprimento

### **Análise de mercado**

#### **COBIT**

p.90 A15.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.

#### **eSCM**

knw03.Ongoing.CL3: Analyze and use information about the service provider market.

agr03.Initiation.CL2: (Plan) Plan and track negotiations with service providers.

#### **PrATlco**

p.108 ...Estimar o tempo e recursos para execução das atividades (Literatura)

- p.109 ...Estimar o custo do projeto de aquisição (Literatura)  
p.122 ...Buscar experiências de compra dos serviço (Literatura)  
p.133 ...Realizar audiência pública (Lei8666)

### **Definição do modelo de prestação dos serviços**

#### **eSCM**

app01.Analysis.CL2: Identify and document the sourcing approach for the proposed sourcing action.

#### **PrATlco**

- p.103 ...Identificar serviços a serem realizados (Literatura)  
p.104 ...Priorizar serviços a serem adquiridos (Literatura)  
p.105 ...Estimar ordem de grandeza de serviços (Sugestão)  
p.110 ...Identificar e analisar os riscos do projeto de aquisição (bp+ Literatura)  
p.116 ...Definir fluxo de trabalho de cada tipo de serviço (Sugestão)  
p.117 ...Definir conteúdo mínimo dos artefatos do processo (Sugestão)  
p.118 ...Definir ANS para cada tipo de serviço (Literatura)  
p.119 ...Identificar a unidade de controle de serviço (Sugestão)

#### **MPS.Br-GA**

1Pre-a4. desenvolver uma estratégia de aquisição

### **Definição do gestor do futuro contrato**

#### **eSCM**

knw01.Ongoing.CL2: Identify, control, and provide the information that personnel need to perform their sourcing responsibilities.

ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.

#### **PrATlco**

- p.143 ...Alocar equipe para definição da Ordem de Serviço (Sugestão)  
p.144 ...Alocar equipe para aceitação da Ordem de Serviço (Sugestão)

### **Análise de impacto da contratação**

#### **COBIT**

p.68 P010.9 Project Risk Management. Eliminate or minimise specific risks associated with individual projects through a systematic process of planning, identifying, analysing, responding to, monitoring and controlling the areas or events that have the potential to cause unwanted change. Risks faced by the project management process and the project deliverable should be established and centrally recorded.

#### **eSCM**

p.19 Actively managing sourcing risks. Sourcing does not necessarily transfer the governance, accountability, or the risks associated with the outsourced activity. Client organizations should actively identify, manage, and mitigate all relevant risks. Key client risks that may arise include: • poor strategic planning with respect to sourcing, • inadequate alignment of the sourcing strategy, corporate strategy, and IT strategies, • potential changes in client's business practices and processes, • in-house resistance and poor communication, • change management efforts are often neglected or ignored, • lack of clear division of responsibilities between client organizations and their service providers, • communications difficulties with the service providers due to cultural differences or poorly-defined service provider interactions, • potential dependency on service providers, and • reputation risks, where a highly visible problem at the service provider is a potential problem for the client due to adverse publicity.

### **Aprovação dos estudos técnicos preliminares**

#### **COBIT**

p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

p.48 P05 Manage the IT Investment.

#### **PrATlco**

p.114 ..Preparar para suportar a aquisição de serviço

### **Planejamento definitivo da contratação**

#### **COBIT**

p.78 AI2 Acquire and Maintain Application Software.  
p.82 AI3 Acquire and Maintain Technology Infrastructure.

### **Definição do modelo de remuneração**

#### **eSCM**

mgt03.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for financial management of the sourced services.

### **Definição do modelo de seleção de fornecedor**

#### **eSCM**

pln03.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to select service providers.

### **Definição dos critérios de seleção do fornecedor**

#### **COBIT**

p.90 AI5.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.

#### **eSCM**

pln04.Initiation.CL2: (Procedure) Define the evaluation criteria to be used in selecting service providers according to documented procedures.

#### **PrATIco**

p.123 ...Identificar critérios de seleção do Fornecedor (Literatura)

p.154 ...Avaliar critérios de seleção de Fornecedor (Sugestão)

p.123 ...Identificar critérios de seleção do Fornecedor (Literatura)

#### **MPS.Br-GA**

1Pre-a5. definir os critérios de seleção de fornecedores

### **Definição do modelo de gestão do contrato**

#### **COBIT**

p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.

p.138 DS10 Manage Problems.

p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.

p.60 PO8 Manage Quality.

p.90 AI5.2 Supplier Contract Management. Set up a procedure for establishing, modifying and terminating contracts for all suppliers. The procedure should cover, at a minimum, legal, financial, organisational, documentary, performance, security, intellectual property, and termination responsibilities and liabilities (including penalty clauses). All contracts and contract changes should be reviewed by legal advisors.

p.90 AI5.4 IT Resources Acquisition. Protect and enforce the organisation's interests in all acquisition contractual agreements, including the rights and obligations of all parties in the contractual terms for the acquisition of software, development resources, infrastructure and services.

p.102 DS1 Define and Manage Service Levels.

p.118 DS5.4 User Account Management. Address requesting, establishing, issuing, suspending, modifying and closing user accounts and related user privileges with a set of user account management procedures. Include an approval procedure outlining the data or system owner granting the access privileges. These procedures should apply for all users, including administrators (privileged users) and internal and external users, for normal and emergency cases. Rights and obligations relative to access to enterprise systems and information should be contractually arranged for all types of users. Perform regular management review of all accounts and related privileges.

p.146 DS12.3 Physical Access. Define and implement procedures to grant, limit and revoke access to premises, buildings and areas according to business needs, including emergencies. Access to premises, buildings and areas should be justified, authorised, logged and monitored. This should apply to all persons entering the premises, including staff, temporary staff, clients, vendors, visitors or any other third party.

#### **eSCM**

tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.

pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.

cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.  
 cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.  
 cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.  
 cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.  
 cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.  
 app03.Analysis.CL2: Identify and document the governance model for the proposed sourcing action.  
 pln01.Initiation.CL2: (Plan) Establish and implement plans for managing the sourcing project for each sourcing action.  
 pln02.Initiation.CL2: Define and document the services and service conditions.  
 agr04.Initiation.CL2: Define the roles and responsibilities of the client organization and the service provider under the proposed agreement.  
 agr05.Initiation.CL2: SLAs & measures Define the formal service level agreements and performance measures for the services and service conditions.  
 agr06.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to create agreements.  
 agr07.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to amend agreements.  
 tfr01.Initiation.CL3: (Plan) Plan and track the transition of the sourced service.  
 tfr02.Initiation.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to review and verify the sourced service design.  
 tfr03.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to verify and account for resources transferred to service providers.  
 tfr04.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage the transfer of personnel to service providers.  
 mgt01.Delivery.CL2: (Plan) Plan and track sourcing management for the sourced services.  
 ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.  
 ppl04.Ongoing.CL3: Define and communicate the roles and responsibilities of sourcing personnel across the organization.

#### **PrATlco**

p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)  
 p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)  
 p.120 ...Determinar procedimentos de gestão dos serviços (Literatura)  
 p.124 ...Identificar as obrigações da contratada e contratante (Sugestão)  
 p.130 ...Preparar a minuta do contrato (Literatura)

#### **MPS.Br-GA**

3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações  
 4Ace-a1. definir critérios de aceitação

#### **Gespública**

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho  
 p.26 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários

### **Levantamento e análise de preços de mercado**

#### **COBIT**

p.90 AI5.1 Procurement Control. Develop and follow a set of procedures and standards that is consistent with the business organisation's overall procurement process and acquisition strategy to acquire IT-related infrastructure, facilities, hardware, software and services needed by the business.

#### **eSCM**

spe01.Initiation.CL2: (Procedure) Communicate requirements to prospective service providers according to documented selection procedures.

#### **PrATlco**

p.125 ...Realizar estimativas de tamanho, prazo e custo (Sugestão)  
 p.126 ...Solicitar orçamentos a fornecedores (Literatura)

### **Análise da economicidade da contratação**

#### **COBIT**

p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.  
 p.48 PO5 Manage the IT Investment.  
 p.74 AI1.4 Requirements and Feasibility Decision and Approval. Verify that the process requires the business sponsor to approve

and sign off on business functional and technical requirements and feasibility study reports at predetermined key stages. The business sponsor should make the final decision with respect to the choice of solution and acquisition approach.

#### **eSCM**

app04.Analysis.CL3: Perform impact and risk analyses of the proposed sourcing actions.

app05.Analysis.CL2: Decide to initiate the proposed sourcing action.

#### **MPS.Br-GA**

1Pre-a3. revisar os requisitos. Analisar e validar os requisitos definidos com relação às necessidades da aquisição. Validar os requisitos para reduzir os riscos de não entendimento por parte dos potenciais fornecedores. A revisão dos requisitos estabelecidos deve considerar itens como: • Avaliar se todos os interessados (stakeholders) estão sendo considerados nos requisitos, ou se as ausências são justificadas; • Verificar eventuais situações de conflitos e inconsistências entre requisitos; • Verificar a existência de requisitos incompletos, ambíguos e não verificáveis; • Verificar se os requisitos do software contemplam aspectos funcionais e de qualidade; • < U > Avaliar a relação custo/benefício dos requisitos, apontando situações críticas. < /U >

### **Encerramento do planejamento**

#### **COBIT**

p.69 P010.14 Project Closure. Require that, at the end of each project, the project stakeholders ascertain whether the project delivered the planned results and benefits. Identify and communicate any outstanding activities required to achieve the planned results of the project and the benefits of the programme, and identify and document lessons learned for use on future projects and programmes.

#### **PrATico**

p.159 ...Compilar lições aprendidas (Sugestão)

### **Seleção e Contratação de Fornecedor**

#### **eSCM**

spe01.Initiation.CL2: (Procedure) Communicate requirements to prospective service providers according to documented selection procedures.

spe02.Initiation.CL2: (Procedure) Evaluate potential service providers using documented criteria and selection procedures.

spe03.Initiation.CL2: (Procedure) Select candidate service providers according to documented selection procedures.

agr01.Initiation.CL3: (Guideline) Establish and implement guidelines for negotiations with service providers.

#### **PrATico**

p.128 .Contratação

### **Formalização do pedido de contratação**

#### **COBIT**

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.30 P01.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that differ in complexity and degree of freedom in allocating funds. IT processes should provide effective and efficient delivery of the IT components of programmes and early warning of any deviations from plan, including cost, schedule or functionality, that might impact the expected outcomes of the programmes. IT services should be executed against equitable and enforceable service level agreements (SLAs). Accountability for achieving the benefits and controlling the costs should be clearly assigned and monitored. Establish fair, transparent, repeatable and comparable evaluation of business cases, including financial worth, the risk of not delivering a capability and the risk of not realising the expected benefits.

p.162 ME3 Processos detalhados.

### **Seleção**

#### **PrATico**

p.159 ...Compilar lições aprendidas (Sugestão)

p.133 ...Realizar audiência pública (Lei8666)

p.129 ..Publicar o Edital e selecionar o fornecedor

p.131 ...Preencher o Edital (Lei8666)

p.132 ...Revisar o Edital (Sugestão)

p.134 ...Publicar o Edital (Lei8666)

p.135 ...Executar os trâmites da licitação (Lei8666)

### **MPS.Br-GA**

2Sel-a1. avaliar a capacidade dos fornecedores

2Sel-a2. selecionar o fornecedor

2Sel-a3. preparar e negociar um contrato

### **PMBOK**

12.3 Solicitar respostas de fornecedores: O processo Solicitar respostas de fornecedores obtém respostas, como cotações e propostas, de possíveis fornecedores sobre como os requisitos do projeto podem ser alcançados. Os possíveis fornecedores, normalmente sem custos diretos para o projeto ou o comprador, gastam a maior parte do esforço real nesse processo.

12.4 Selecionar fornecedores

## **Gestão Contratual**

### **COBIT**

p.78 A12.7 Development of Application Software. Ensure that automated functionality is developed in accordance with design specifications, development and documentation standards, QA requirements, and approval standards. Ensure that all legal and contractual aspects are identified and addressed for application software developed by third parties.

p.86 A14 Enable Operation and Use.

p.98 A17 Install and Accredite Solutions and Changes.

p.106 DS2 Manage Third-party Services.

p.110 DS3 Manage Performance and Capacity.

p.114 DS4 Ensure Continuous Service.

p.118 DS5 Ensure Systems Security.

p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

p.126 DS7 Educate and Train Users.

p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.

p.134 DS9 Manage the Configuration.

p.138 DS10 Manage Problems.

p.142 DS11 Manage Data.

p.146 DS12 Manage the Physical Environment.

p.150 DS13 Manage Operations.

### **PrATico**

p.137 .Monitoração do contrato

p.138 ..Monitorar contrato

p.139 ...Monitorar Contrato (Literatura)

p.140 ...Criar um projeto para gestão dos serviços (Literatura)

### **PMBOK**

12.5 Administração de contrato

## **Iniciação do Contrato**

### **COBIT**

p.43 P04.14 Contracted Staff Policies and Procedures. Ensure that consultants and contract personnel who support the IT function know and comply with the organisation's policies for the protection of the organisation's information assets such that they meet agreed-upon contractual requirements.

### **eSCM**

tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.

pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.

pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.

tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.

agr04.Initiation.CL2: Define the roles and responsibilities of the client organization and the service provider under the proposed agreement.

### **PrATico**

p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)

p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)

- p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)  
p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)

**MPS.Br-GA**

- 3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações  
3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações

**Execução contratual****COBIT**

- p.106 DS2 Manage Third-party Services.  
p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.  
p.158 ME2.6 Internal Control at Third Parties. Assess the status of external service providers' internal controls. Confirm that external service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations.

**Encaminhamento de demandas****PrATlco**

- p.145 ...Especificar a Ordem de serviço (Sugestão)  
p.146 ...Negociar a Ordem de serviço (Sugestão)

**Monitoração técnica da execução****COBIT**

- p.106 DS2 Manage Third-party Services.  
p.138 DS10 Manage Problems.  
p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.  
p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.  
p.60 PO8 Manage Quality.  
p.102 DS1.6 Review of Service Level Agreements and Contracts. Regularly review SLAs and underpinning contracts (UCs) with internal and external service providers to ensure that they are effective and up to date and that changes in requirements have been taken into account.  
p.106 DS2.3 Supplier Risk Management. Identify and mitigate risks relating to suppliers' ability to continue effective service delivery in a secure and efficient manner on a continual basis. Ensure that contracts conform to universal business standards in accordance with legal and regulatory requirements. Risk management should further consider non-disclosure agreements (NDAs), escrow contracts, continued supplier viability, conformance with security requirements, alternative suppliers, penalties and rewards, etc.  
p.106 DS2.4 Supplier Performance Monitoring. Establish a process to monitor service delivery to ensure that the supplier is meeting current business requirements and continuing to adhere to the contract agreements and SLAs, and that performance is competitive with alternative suppliers and market conditions.  
p.114 DS4.3 Critical IT Resources. Focus attention on items specified as most critical in the IT continuity plan to build in resilience and establish priorities in recovery situations. Avoid the distraction of recovering less-critical items and ensure response and recovery in line with prioritised business needs, while ensuring that costs are kept at an acceptable level and complying with regulatory and contractual requirements. Consider resilience, response and recovery requirements for different tiers, e.g., one to four hours, four to 24 hours, more than 24 hours and critical business operational periods.

**eSCM**

- mgt02.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to monitor and verify that service commitments are being met.  
mgt05.Delivery.CL2: Participate in problem and incident monitoring and resolution.  
cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.

**PrATlco**

- p.148 ...Monitorar execução da Ordem de serviço (Sugestão)  
p.150 ...Acompanhar a transferência dos resultados do serviço (Sugestão)

**MPS.Br-GA**

- 3Mon-a2. trocar informações sobre o progresso técnico  
3Mon-a3. inspecionar o desenvolvimento com o fornecedor  
3Mon-a4. monitorar a aquisição  
3Mon-a6. acompanhar problemas

**Gespública**

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

p.26 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários

### Atestação técnica

#### **COBIT**

p.98 A17.7 Final Acceptance Test. Ensure that business process owners and IT stakeholders evaluate the outcome of the testing process as determined by the test plan. Remediate significant errors identified in the testing process, having completed the suite of tests identified in the test plan and any necessary regression tests. Following evaluation, approve promotion to production.

#### **PrATico**

p.149 ...Aceitar os resultados da Ordem de serviço (Sugestão)

#### **MPS.Br-GA**

4Ace-a2. avaliar o produto entregue

4Ace-a4. aceitar o software ou serviço correlato

### Monitoração administrativa do contrato

#### **COBIT**

p.106 DS2 Manage Third-party Services.

p.158 ME2.6 Internal Control at Third Parties. Assess the status of external service providers' internal controls. Confirm that external service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations.

#### **eSCM**

mgt04.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for management of agreements governing the sourced services.

mgt09.Delivery.CL3: (Guideline) Establish and implement guidelines to collect and analyze stakeholder inputs and feedback.

mgt10.Delivery.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures for performing value analysis of the sourced service.

mgt11.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for making decisions about continuing the sourced service.

mgt03.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for financial management of the sourced services.

#### **MPS.Br-GA**

4Ace-a3. manter conformidade com o contrato

### Avaliação de problemas e ajustes do contrato

#### **COBIT**

p.138 DS10 Manage Problems.

p.106 DS2 Manage Third-party Services.

p.134 DS9 Manage the Configuration.

p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.

p.94 A16 Manage Changes.

#### **eSCM**

mgt06.Delivery.CL2: Participate in change management activities.

mgt07.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage modifications to services.

mgt08.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for reconciling service performance against expectations.

#### **MPS.Br-GA**

3Mon-a5. obter acordo quanto às alterações

4Ace-a1. definir critérios de aceitação

### Encerramento e transição contratual

#### **COBIT**

p.90 A15.2 Supplier Contract Management. Set up a procedure for establishing, modifying and terminating contracts for all suppliers. The procedure should cover, at a minimum, legal, financial, organisational, documentary, performance, security, intellectual property, and termination responsibilities and liabilities (including penalty clauses). All contracts and contract changes should be reviewed by legal advisors.

p.98 A17.7 Final Acceptance Test. Ensure that business process owners and IT stakeholders evaluate the outcome of the testing process as determined by the test plan. Remediate significant errors identified in the testing process, having completed the suite of tests identified in the test plan and any necessary regression tests. Following evaluation, approve promotion to production.

**eSCM**

cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.

cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.

cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.

p.17 Maintaining continuity of the service delivery. Effectiveness of sourcing is related to the ability to maintain service continuity despite any problems that arise. Successful clients plan and prepare for business continuity throughout the life-cycle. Successful providers manage service continuity by effectively controlling and preventing problems during service delivery, preparing and responding to threats (e.g., disasters and risks), and coordinating the transfer of service during periods of transition (e.g., during Initiation and Completion).

cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.

cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.

cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.

cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.

cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.

cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.

cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.

**PrATico**

p.151 .Finalização do contrato

p.152 ..Finalizar o projeto de aquisição

p.153 ...Encerrar o contrato (Literatura)

**PMBOK**

12.6 Encerramento do contrato

**Controle e Governança****COBIT**

p.166 ME4 Provide IT Governance.

p.162 ME3 Ensure Compliance With External Requirements.

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

**Monitoração interna e aprendizado****COBIT**

p.161-164 ME3.Assegurar a conformidade com os requerimentos externos

p.142 DS11 Manage Data.

p.158 ME2 Monitor and Evaluate Internal Control.

p.162 ME3 Ensure Compliance With External Requirements.

p.166 ME4 Provide IT Governance.

p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.

p.158 ME2.4 Control Self-assessment. Evaluate the completeness and effectiveness of management's control over IT processes, policies and contracts through a continuing programme of self-assessment.

p.162 ME3.1 Identification of External Legal, Regulatory and Contractual Compliance Requirements. Identify, on a continuous basis, local and international laws, regulations, and other external requirements that must be complied with for incorporation into the organisation's IT policies, standards, procedures and methodologies.

p.162 ME3.2 Optimisation of Response to External Requirements. Review and adjust IT policies, standards, procedures and methodologies to ensure that legal, regulatory and contractual requirements are addressed and communicated.

p.162 ME3.4 Positive Assurance of Compliance. Obtain and report assurance of compliance and adherence to all internal policies derived from internal directives or external legal, regulatory or contractual requirements, confirming that any corrective actions to address any compliance gaps have been taken by the responsible process owner in a timely manner.

p.162 ME3.5 Integrated Reporting. Integrate IT reporting on legal, regulatory and contractual requirements with similar output from other business functions.

p.166 ME4 Provide IT Governance.

p.166 ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework. Define, establish and align the IT governance framework with the overall enterprise governance and control environment. Base the framework on a suitable IT process and control model and provide for unambiguous accountability and practices to avoid a breakdown in internal control and oversight. Confirm that the IT governance framework ensures compliance with laws and regulations and is aligned with, and confirms delivery of, the enterprise's strategies and objectives. Report IT governance status and issues.

p.166 ME4.2 Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT, technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.

p.166 ME4.3 Value Delivery. Manage IT-enabled investment programmes and other IT assets and services to ensure that they deliver the greatest possible value in supporting the enterprise's strategy and objectives. Ensure that the expected business outcomes of IT-enabled investments and the full scope of effort required to achieve those outcomes are understood; that comprehensive and consistent business cases are created and approved by stakeholders; that assets and investments are managed throughout their economic life cycle; and that there is active management of the realisation of benefits, such as contribution to new services, efficiency gains and improved responsiveness to customer demands. Enforce a disciplined approach to portfolio, programme and project management, insisting that the business takes ownership of all IT-enabled investments and IT ensures optimisation of the costs of delivering IT capabilities and services.

p.166 ME4.4 Resource Management. Oversee the investment, use and allocation of IT resources through regular assessments of IT initiatives and operations to ensure appropriate resourcing and alignment with current and future strategic objectives and business imperatives.

p.166 ME4.5 Risk Management. Work with the board to define the enterprise's appetite for IT risk, and obtain reasonable assurance that IT risk management practices are appropriate to ensure that the actual IT risk does not exceed the board's risk appetite. Embed risk management responsibilities into the organisation, ensuring that the business and IT regularly assess and report IT-related risks and their impact and that the enterprise's IT risk position is transparent to all stakeholders.

p.166 ME4.6 Performance Measurement. Confirm that agreed-upon IT objectives have been met or exceeded, or that progress toward IT goals meets expectations. Where agreed-upon objectives have been missed or progress is not as expected, review management's remedial action. Report to the board relevant portfolios, programme and IT performance, supported by reports to enable senior management to review the enterprise's progress toward identified goals.

p.166 ME4.7 Independent Assurance. Obtain independent assurance (internal or external) about the conformance of IT with relevant laws and regulations; the organisation's policies, standards and procedures; generally accepted practices; and the effective and efficient performance of IT.

### **eSCM**

gov07.Ongoing.CL3: (Guideline) Establish and implement guidelines for reviewing and adapting to changes.

### **PrATico**

p.154 ...Avaliar critérios de seleção de Fornecedor (Sugestão)

p.155 ...Avaliar ANS (Sugestão)

p.156 ...Avaliar obrigações da contratada e da contratante (Sugestão)

p.157 ...Avaliar se os padrões de artefatos foram adequados (Sugestão)

p.158 ...Avaliar planejamento de execução das Ordens de serviço (Sugestão)

p.159 ...Compilar lições aprendidas (Sugestão)

### **Gespública**

p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho

p.42 7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários

p.44 7.3 Resultados orçamentários e financeiros

p.45 7.4 Resultados relativos às pessoas

p.46 7.5 Resultados relativos a suprimento

p.47 7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos

p.48 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais

### **Transparência**

#### **COBIT**

p.166 ME4.5 Risk Management. Work with the board to define the enterprise's appetite for IT risk, and obtain reasonable assurance that IT risk management practices are appropriate to ensure that the actual IT risk does not exceed the board's risk appetite. Embed risk management responsibilities into the organisation, ensuring that the business and IT regularly assess and report IT-related risks and their impact and that the enterprise's IT risk position is transparent to all stakeholders.

#### **Gespública**

p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo

p.27 3.3 Interação com a sociedade

p.43 7.2 Resultados relativos a interação com a sociedade

### **Monitoração externa**

#### **COBIT**

p.158 ME2.5 Assurance of Internal Control. Obtain, as needed, further assurance of the completeness and effectiveness of internal controls through third-party reviews.

A seguir, são apresentadas as questões formuladas durante o evento 1º *Workshop* de Contratação de Serviços de TI, promovido pela Comunidade TIControl, em 13 e 14/07/2006.

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
(#1) 1) Quais aspectos positivos a melhorar na gestão tecnológica na relação conservadorismo x avanços tecnológicos no mundo atual com constantes novidades? 2) Quais experiências em relação ao software livre aliado à questão de infra-estrutura e suporte, tanto no nível crítico quanto para HELP DESK?	Planejamento de TI
(#2) Qual solução os órgãos de controle vão propor para resolver o problema do quadro insuficiente e desqualificado na área de TI dos Ministérios?	Gestão de Pessoal de TI
(#3) Como implementar serviços de TI terceirizados nas empresas que não possuem o quadro mínimo de pessoal de TI para gerenciar os contratos? Não seria o caso de Implementar esse quadro mínimo? Como manter serviços críticos nesta modalidade?	Gestão de Pessoal de TI
(#4) 1) Quais são os fatores que contribuem para a contratação de serviços além da necessidade e com preços elevados? A falta de técnicos de TI qualificados na Administração Pública para especificar as necessidades e gerenciar adequadamente contratados não é um fator fundamental? 2) Por que não pode ser criado um quadro mínimo de TI nos Ministérios para garantir que o conhecimento não fique com os fornecedores? Isto não é um grande risco para a administração pública? 3) Diante de tantos problemas já detectados nos projetos básicos e contratos, não é conveniente definir um modelo padrão para elaboração dos projetos visando garantir melhor qualidade nas contratações? Quais providências os órgãos de fiscalização e controle vão adotar? E o Ministério do Planejamento o que pensa sobre isso?	Gestão de Pessoal de TI
(#5) Não “simplista” um enfoque para o tema em referência apenas o desenvolvimento de um modelo? Há falta de uma regulação da profissão, exigência de conselhos regionais, reserva de atividades a profissionais específicas como advogados?	Gestão de Pessoal de TI
(#6) Como devo proceder para ter acesso à monografia sobre o processo de aquisição de produtos de TI PrATIco?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#7) Que tipo de maturidade técnica e de processos deverá ser exigida das empresas prestadoras de serviços de terceirização de desenvolvimento e manutenção de serviços, para garantir a manutenção do conhecimento do negócio por parte da contratante?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#8) A minha instituição não possui cargos efetivos na área de TI. Portanto toda a área de TI (desenvolvimento e suporte) é terceirizada. Qual seria, em sua opinião, a melhor forma de contratação desses profissionais?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#9) Falar um pouco sobre a adaptação dos processos internos de desenvolvimento e sobre a qualificação dos funcionários para interagir com as empresas contratadas.	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#10) Como a área de desenvolvimento de software encaminha suas demandas por novas soluções de TI, especialmente quanto às aquisições e contratações para as áreas responsáveis por suporte e infra-estrutura?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#11) 1-Terceirizar é uma forma de contornar a falta de mão-de-obra dos quadros públicos? 2-Caso o contrato seja rescindido como ficaria o contratante?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#12) Como a área de TI do TCU distingue a contratação de prestação de serviços na área de TI de possível interpretação de ser esse contrato uma terceirização?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#13) No manual de aquisição do MPS-BR hoje, de maneira geral, as questões legais são resolvidas como registros legais. Há a intenção de se aprofundar nas questões legais, incluindo leis, acórdãos, súmulas, jurisprudência em versões futuras do guia?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#14) Gostaria de sua opinião sobre o problema da cultura interna frente aos contratos de fábrica de software?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#15) Seria possível comentar o modelo e-SCM. Há alguma empresa (ou órgão) utilizando no Brasil?	Estratégia de contratação de serviços de TI

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
(#16) Qual a orientação dos órgãos de controle quanto à alocação de pessoal técnico terceirizado nas instalações de empresas públicas para desenvolvimento de sistemas, para que não seja configurada como contratação de pessoas mas sim de serviços?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#17) Gostaria que o Sr. [...] enfatizasse a importância da criação do "MPS.BR", particularmente quanto à busca por uma metodologia nacional de processo de produção de SW que minimize o risco e otimize a qualidade do SW Brasileiro, falar de proteger o conhecimento do País da concorrência estrangeira.	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#18) Do ponto de vista jurídico, como diferenciar claramente contratação de serviços de TI x Terceirização?	Estratégia de contratação de serviços de TI
(#19) Como garantir os contratos de serviços de fábrica de SW de médio a longo prazo, com as sucessivas supressões/ ou contingenciamento do orçamento dos órgãos públicos, com impacto direto em recursos financeiros destinados a tecnologia da informação?	Orçamentação
(#20) De que forma um órgão que não tenha pessoal técnico em informática pode fazer uma boa especificação para contratar bens e serviços de TI? Não havendo forma, o que o Governo está fazendo para resolver essa pendência?	Designação da equipe projetista
(#21) Como a contratante garantirá, no processo de licitação, a contratação de um modelo que garanta o alinhamento dos seus processos internos (em geral, pouco maduros), com os processos da contratada (CMMI5, por exemplo)?	Definição dos requisitos da contratação
(#22) Onde encontrar ou como definir quais são os requisitos que podem garantir qualidade de um software em termos de segurança, facilidade de manutenção, performance, etc?	Definição dos requisitos da contratação
(#23) Gostaria de maiores explicações sobre o novo modelo implantado por plataforma e como estão sendo tratados os direitos autorais de produtos softwares fornecidos por empresas exclusivas no mercado.	Definição dos requisitos da contratação
(#24) Esclareça como a ampla discussão das especificações, inclusive com consulta pública, pode ser feito sem invalidar o princípio da celeridade, inerente ao pregão.	Análise de mercado
(#25) A Fundação Vanzolini tem feito pesquisas para melhoria do MBR (modelo brasileiro de desenvolvimento de SW) e demais padrões ou apenas utiliza os padrões e modelos já definidos para outras áreas de produção?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#26) Em se tratando de terceirização de HELPDESK e DESKTOP qual a melhor forma de cobrança dos serviços a nível nacional para +/- 5000 usuários?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#27) Seria interessante, se oportuno e conveniente, mesclar num mesmo contrato o pagamento por posto de trabalho e por chamado atendido, neste último caso para atender a localidades remotas, como o interior dos estados? Se possível, quais os prós e os contras?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#28) Qual a posição do TCU em relação a licitações com o mainframe como objeto? Visto que é uma solução proprietária IBM isso não infringiria a isonomia das licitantes? Muitos sistemas do SERPRO estão em mainframe. Há alguma indicação de qual desses serviços sejam migrados para open system?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#29) Como tem sido a experiência do TCU na contratação de fornecedores de SW gerenciador de banco de dados? É sabido que com empresas do porte, por exemplo de uma Oracle, não há como negociar, a instituição que contrata o serviço por vezes fica refém do fornecedor, como foi dito pelo sr. [...]. Então gostaria de saber como é a experiência do TCU na contratação deste tipo de serviço, principalmente no que se refere ao estabelecimento de níveis de serviços e de penalidades.	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#30) O prazo de 30 meses é permitido? Esta vigência não perturba a lei 8666 quanto ao contrato ser de 12 (doze) meses?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#31) Existe possibilidade de compatibilizar metodologia e compartilhar soluções entre os dois bancos públicos, BB e CEF? (isto levaria a melhorar resultados com menores custos?)	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#32) Existe alguma experiência com outsourcing de ativos de rede (contrato de manutenção e serviços de ativos de rede)? É viável este tipo de solução, visto a evolução crescente da tecnologia e serviços de TI que tornam os equipamentos absolutos mais cedo e diminuem a eficiência da prestação dos serviços?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#33) Qual é a métrica utilizada na manutenção de sistemas, quando não há acréscimo de funcionalidades e se for medido como pontos de funções resultaria em zero ponto de função?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#34) Quando a empresa necessita contratar serviços de gestão de banco de dados (DBA,	Definição do modelo de

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
ADM de dados) e para realizar estes serviços é necessário alocação de pessoas, como deve ser essa contratação: via posto de trabalho, hora de consultoria SLA ou outra?	prestação dos serviços
(#35) Ao se contratar projeto de software, quais os artefatos esperados? Ao se contratar apenas implementação, qual(is) artefato(s) enviados à empresa contratada (Fábrica de Software)?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#36) Nos contratos cuja medição (e pagamento) é por ponto de função foi exigida planilha de formação de preços das licitantes? Esta planilha foi padronizada no edital ou cada licitante ficou livre para utilizar o formato que entendeu mais apropriado?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#37) Como lidar com o dilema de que o esforço para especificar um serviço de manutenção é maior do que o esforço de realizá-la (em sistemas existentes), se não for possível contratar e remunerar por homens-hora?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#38) Atualmente como o TCU e o PRODASEN estão em relação a contratos de licenciamento MICROSOFT? Qual a modalidade escolhida? Como se deu a contratação?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#39) À luz do princípio da divisão do objeto em tantas partes quantas forem possíveis tecnicamente, é correto afirmar que grandes contratos de desenvolvimento de sistemas, sem especificação prévia dos projetos atendidos, ferem as orientações do TCU? Qual a sua recomendação, Terceirização por projeto?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#40) No caso de contratação de equipamentos de informática de missão crítica (servidores, switches e backup), onde a contratação por itens pode gerar um risco de não integração com consequente prejuízo para a administração, é justificável a contratação por lote único? Como fica a questão econômica?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#41) Gostaria de saber qual é a visão do SERPRO quanto à contratação de PROD/SV TI de uma fábrica SW pública para uma fábrica SW privada ou mesmo de outra fábrica de SW pública. Particularmente: Há risco de impugnação do contrato ou intervenção do TCU, sobretudo se caracterizada a solicitação como estratégia?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#42) Quais os problemas mais críticos, enfrentados pelo SERPRO, na licitação por pontos de função?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#43) O conceito apresentado mostra que a melhor proposição seria a contratação de desenvolvimento por aplicação ao invés da contratação do conjunto de aplicações que demora maior tempo?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#44) Quando a SLTI pretende criar um ambiente agregado ao Comprasnet com orientações, melhores práticas e legislações correlatas, para apoiar o trabalho de gestores de TIC na administração pública Federal?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#45) Como o Ministério do Planejamento pode auxiliar, na prática, as empresas públicas que hoje possuem contratos de desenvolvimento de sistemas na elaboração de editais e na gestão de contratos, uma vez que os editais são elaborados tomando-se por base os erros cometidos no passado, por falta de "expertise" do assunto daqueles que o elaboram?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#46) Quais são as métricas de serviço referente à qualidade do desenvolvimento, além da citada na apresentação: "erro / ponto de função", utilizados nos processos de desenvolvimento e como elas compõe o processo licitatório?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#47) Existe algum impedimento para o uso de normas técnicas (ABNT) e suas recomendações no preenchimento de lacunas da legislação? EX: Criar um método de avaliação de qualidade a partir das normas ISO/IEC 14598 e 9126, exemplo pela lei 8666 na aquisição de serviços de desenvolvimento, e exigi-lo no edital.	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#48) 1-Existe um modelo básico do processo de homologação de produtos de sistemas no MPS a ser seguido pelos gestores da Administração Públicos? 2- Você tem conhecimento de um modelo de homologação que você considera uma referência? Como implementar isso em uma fábrica de SOFTWARE?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#49) A contratação da Fábrica de software é por projeto ou por um período fixo de tempo?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#50) Em relação à contratação da solução de GED / ECM, o [...] optou por comprar o software (ferramenta) de GED ou pela contratação do serviço (a ser prestado por uma consultoria / integradora)?	Definição do modelo de prestação dos serviços
(#51) O acordo de nível de serviço na contratação de desenvolvimento de sistemas, não se refere a um sistema específico e sim aos sistemas da contratante?	Definição do modelo de prestação dos serviços

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
#52) Que metodologia foi/é utilizada no acerto do produto/serviço?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#53) A contratação de pequenas empresas para desenvolver projetos não é um risco grande, na medida em que elas podem não ter a infra-estrutura necessária para desenvolver de acordo com os padrões de processamento adotados pela [...]?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#54) Qual a divisão percentual do PF para cada etapa do ciclo de desenvolvimento do software? Ou seja, quantos % de 1 PF é a etapa de requisitos? Quantos % é para análise? Projeto? Construção? Teste?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#55) É possível em uma mesma licitação contratar um processo de software para a instituição e terceirização do desenvolvimento e manutenção de sistemas com a transferência do processo de software para a instituição?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#56) No momento da especificação do modelo (ambiente, métricas, padrões etc), até que ponto pode-se, legalmente, utilizar nomes de marcas, certificações ou modelos comerciais? Por exemplo: podem-se exigir certificações PMI, ITIL ou COBIT? Pode-se exigir RUP ou deve-se pedir apenas processo unificado (UP)?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#57) Como foram operacionalizados os SLAs por tipo de serviço? Os modelos poderiam ser disponibilizados?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#58) No caso de segregação das funções de executor / fiscalizador das atividades, como definir qual dos itens adjudicar a um fornecedor que concorreu e venceu nos dois itens?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#59) -O primeiro movimento já ocorreu? Quando? (Fábrica de SW) -Por que optou pela participação de consórcio? -Que SLA's adotou? Consta em edital? -Quais são os serviços confirmados, sob ótica do [...]? -Como diferenciar de projeto?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#60) Sobre a contratação de serviços de desenvolvimento de DW. Qual o modelo adotado? Que processo de desenvolvimento for utilizado? Que métrica está sendo adotada?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#61) Como suas instituições compram serviços como manutenção corretiva, documentação e análise com base em pontos de função, visto que a técnica de contagem de FP não suporta esse tipo de atividade?	Definição do modelo de prestação dos serviços
#62) Quais tipos de serviços de TI podem eventualmente ser definidos como de natureza continuada, com base no art. 57, inciso II da Lei 8666/93?	Definição do objeto da contratação
#63) Nos pregões, onde as propostas de preços são julgadas em primeiro lugar e segue-se a fase de lances, para só depois abrir as propostas técnicas, não estariam sendo beneficiados os fornecedores desonestos, em prejuízo de outros que cotaram produtos em conformidade com o edital e mesmo assim tiveram seus preços aceitos?	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#64) Na sua apresentação, foi colocado como exemplo que software "comum" pode ser comprado por pregão. Gostaria de mais detalhes de sua visão sobre isso. Questões como capacitação da organização, experiência anterior, casos de sucesso, mas não são considerados no pregão?	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#65) Existem contratações bem sucedidas de desenvolvimento de software por pregão? Qual a experiência do MP (tamanduá-godigital) qual foi a economia?	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#66) Entendendo ser possível a aquisição de servidores por pregão, quais serviços podem ser exigidos? Configuração e suporte podem ser fornecidos? E operação assistida (on site)?	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#67) Foi mencionado pelo Dr.[...] que, no caso de uma [...], poderia ser contratada RP por pregão. Mas a 8666 não é taxativa quanto a contratação de RP por concorrência?	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#68) 1) Estou esperando a pronúncia do TCU sobre a apreciação das propostas, o que viabilizaria para os órgãos e entidades, a intenção de levar as propostas a todas as instituições? 2) Quais são os motivos que levou o [...] a deixar de licitar na modalidade pregão? Responder através do e-mail, por favor!!	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#69) Você acredita que no pregão eletrônico é possível a formação de conluíus entre os grandes fornecedores para vender grandes lotes de microcomputadores? Exemplo: No órgão Tal eu ganho e No órgão tal você ganha.	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#70) Como evitar que licitantes que não são do ramo de atividade participem de pregão para contratação de serviços especializados num determinado ramo de TI? Que critérios poderiam nortear o certame com base no Art. 3º, §30 da Lei do pregão? Lei 5.450/02	Definição do modelo de seleção de fornecedor
#71) É possível a contratação/aquisição de ERP por pregão?	Definição do modelo de seleção de fornecedor

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
<p>(#72) 1) Como determinar que um software é comum? (quem vai determinar) 2) Como determinar que uma documentação exigente é completa? Ou melhor, como determinar que o fornecedor será capaz de entregar a documentação exigida? (metodologia de desenvolvimento de software é distribuída no mercado) 3) Como determinar que um fornecedor é capaz de seguir os aspectos de segurança exigidos? * pregão não entra. Que as empresas façam acordos para vencerem</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#73) Se a decisão do que é bem e serviço comum cabe ao administrado, como ficaria a aplicabilidade do Art. 4º do decreto 5450/2005, visto que um administrador poderia julgar que um produto (um notebook, por exemplo) como sendo comum e outro julgar o mesmo produto como não sendo? OBS: art 4º, dec.5450/2005, dispõe sobre a obrigatoriedade do pregão para bens e serviços comuns.</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#74) Considerando que a qualificação do fornecedor é um fator importante, que muitas vezes apresenta-se como elemento essencial, e até inerente ao bem ou serviço a ser contratado, como selecionar o fornecedor no pregão, sem afronta à legalidade, uma vez que o pregão é modalidade voltada a contratação de bens e serviços comuns, portanto, que podem ser fornecidos sem grandes exigências do fornecedor?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#75) O que fazer para que participem/concorram no pregão empresas que sejam fornecedoras do ramo de atividade o objeto contrato? Por que nos certames de pregão não estão sendo aplicados os critérios do Art. 3, §3º da lei 5.450/02 (Lei do Pregão).</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#76) A MP 232 onde instituiu o pregão fazia referência a uma lista de bens e serviços comuns (disposta pelo decreto 3.555), mas a lei 10.520/02 não fez mais referência à vista, entendendo que a mesma não foi recepcionada pela nova legislação. Nesse sentido o TCU tem entendido que a lista é meramente exemplificativa.</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#77) Qual a visão do Dr.[...] quanto a crescente procura pelo dispositivo da inexigibilidade, pelos órgãos governamentais na contratação de produtos e serviços de tecnologia da informação? E quanto ao artifício do uso de fundações para contornar a concorrência Pública?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#78) A contratação de pontos de função (unidade de esforço) para desenvolvimento de software, que indexa o dinheiro público para viabilizar a mensuração de esforço de desenvolvimento, pode ser contratada via pregão?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#79) A legislação atual designa o pregão para bens e serviços de informática. Nesse contexto, como viabilizar um serviço de infra-estrutura de rede de dados que envolve, em algum momento, tarefas que podem ser caracterizadas como obra. Aplica-se o pregão nesse caso?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#80) Um projeto que contempla uma “solução” integrada para TI, composta por: serviço para levantamento de processos, implementação de ITIL e BSM, além de HW e SW, pode ser adquirido por pregão?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#81) O que o Sr. Indicaria para aquisição de sistema de auditoria (com papéis de trabalho etc), técnica e preço ou pregão?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#82) Quando foi falado que o TCU realiza a opção por contratar solução ao invés de produto isso necessariamente determina a tipicidade por técnica e preço ou é possível pensar em contratar solução por menor preço?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#83) 1) Falou-se em tipo de licitação, duração de contrato, mas como é efetuada e cobrança pelos fornecedores contratados tanto pela CGU como pelo TCU? 2)Um pregão de duração de contrato feito pelo TCU de 30 meses não diminui a margem de negociação do pregão com a contratada e ainda não pode vir a gerar efeitos indesejáveis?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#84) Se a equipe de TI do TCU entende que serviços de HELPDESK são do tipo “serviço comum” e, portanto passível de utilização do pregão, a CGU não estaria cometendo uma ilegalidade em contratar o serviço usando técnica e preço, visto que o DECRETO 5450/2005 obriga o uso de pregão para esse tipo de serviços?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#85) Se há tantos questionamentos quanto ao “Pregão Eletrônico” por parte das empresas e até mesmo pedidos de impugnações; “Técnica e preço” não seria a melhor opção para contratação de serviços?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#86) Registro de preço? Não se tem utilizado este procedimento nas contratações de desenv. SW. Como fazer essas contratações, nos aspectos das exigências dos requisitos, de forma a todo o governo se beneficiar da contratação?</p>	<p>Definição do modelo de seleção de fornecedor</p>
<p>(#87) Com um dos pontos de função mais baratos do Brasil, a experiência do Banco Central</p>	<p>Definição do modelo de</p>

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
não permite concluir que ponto de função é uma commodity, um bem comum?	seleção de fornecedor
(#88) O acórdão 2594/2005-1ª câmara informa que bens e serviços comuns são aqueles “padronizáveis por especificações usuais de mercado”, em contraposição a “serviços de razoável complexidade, sujeitos a alternativas técnicas de execução”. Em qual classificação, dentre as duas acima, se encontra os serviços de HELP-DESK? Se é possível o pregão, não seria obrigatório o uso da modalidade técnica e preço e não uma opção, como informou [...]	Definição do modelo de seleção de fornecedor
(#89) A definição do local físico não limita a concorrência? Houve recursos de empresas de fora de Recife? Em caso positivo, como foi contornado?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#90) Como evitar o direcionamento da contratação ou a restrição à competição, quando da especificação de características mínimas e obrigatórias necessárias à garantia da qualidade de bem ou serviço?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#91) Como o Senhor avalia a sugestão de que a regulamentação legislativa passe a prever, para determinadas contratações, uma etapa de “pré-Qualificação” em licitações na modalidade pregão? O objetivo é preservar a necessária avaliação objetiva da técnica dos fornecedores – em determinadas linhas de fornecimento – e, por outro lado, privilegiar a competitividade de preços mediante a apresentação de lances por parte dos fornecedores pré-qualificados?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#92) Até que ponto deve-se exigir/pontuar certificados de qualidade? Quais certificados são adequados? Em acórdão do TCU sobre licitação do MDIC foi sugerido que fosse retirado do edital pontuação de certificação CMMI. Porém o mesmo não ocorreu com outras certificações: Java, Oracle, etc. Por quê?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#93) Como é possível desenhar um processo de contratação e conseguir que a solução seja dada por uma pequena ou média empresa sem caracterizar direcionamento, já que as grandes empresas se sentirão alijadas do processo, e poderão interpor recursos?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#94) Para os gestores em TI, em regra, é muito importante a qualificação da equipe de pessoas da empresa que vai prestar o serviço, assim sendo, poder-se-ia pontuar a equipe técnica na concorrência do tipo técnico e preço mesmo que no edital de licitação não se peça a comprovação do vínculo empregatício?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#95) Qual a vossa visão quanto à certificação necessária para que um fornecedor participe de um processo de contratação governamental de produtos/serviços TI. Os fornecedores reclamam do custo de certificação internacionais (CMM, CMMI etc.) e acabam repassando ao governo. Além disso, ficam vulneráveis quanto a proteção do seu KNOW-HOW e conhecimento. Não seria importante contemplarmos um modelo nacional (como por exemplo o MPS.BR)	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#96) Na pontuação técnica (fator qualidade), o quesito que trata do CMM / CMMI pontuou os níveis de maturidade de forma equivalente ou não? Por exemplo, o CMM2 tem o mesmo valor do CMMI2? E quanto ao MPS.BR?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#97) No pregão podemos estabelecer índices mínimos para evitar que a proposta de menor preço se torne inexecutável?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#98) Exigências elevadas de certificações das empresas não são barreiras excessivas a novas empresas de forte base tecnológica?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#99) Alguns editais em técnica e preço para serviços de desenvolvimento demonstram claramente uma forte tendência em pontuar tecnicamente empresas de grande porte com excessiva exigência de certificações muito específicas de alguns fabricantes de TI, com isso as pequenas e médias empresas não atingem a pontuação mínima para competir. E com isso a ADM. Pública paga mais caro e ainda restringe a competição. Como evitar isso?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#100) O [...] declarou que o TCU prefere produtos de empresas estabilizadas no mercado, no sentido de fornecerem produtos já testados e que não sejam novidades. Com a velocidade da TI e com novos e modernos lançamentos de produtos-sofwares ou hardwares, qual o procedimento do TCU, que não prioriza a homologação do produto antes da compra? Prova de conceito ou o que? Esta pratica não beneficia os grandes grupos? E se essa novidade vier por intermédio dessas grandes empresas ela é mais facilmente aceita?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#101) Caso haja, como é feito o processo de pré-qualificação dos licitantes neste processo de contratação de fábrica de software?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
(#102) Como posso garantir a manutenção do equipamento comprado se não posso definir o local da empresa fornecedora?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#103) O modelo anteriormente adotado pelo [...] foi abandonado? Por quê? Refiro-me a adoção de 1 etapa inicial, técnica de habilitação de empresas, seguida da realização de processo de contratação entre as empresas pré-habilitadas, que na segunda etapa fazem proposta de preço para cada necessidade.	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#104) Recentemente foi criado um edital para serviços de consultoria, no qual a tabela de pontuação tem valor 50% e preço 50%. A tabela de pontuação exige profissionais com certificação Rational e ainda exige um software web para acompanhar o processo de desenvolvimento de SW que vale 50% de toda pontuação. A tabela tem 18 itens, de quais 13 são sobre profissionais com certificação Rational. Isto é admissível?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#105) Se você considera quaisquer critérios de qualidade, tais como a experiência comprovada, ou ISO 9001, como não essenciais, como então garantir a qualidade do produto ou serviço?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#106) Em que se baseou o [...] para atribuir peso 7 para técnica e 3 para preço? Há estudo técnico para fundamentar essa opção?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#107) Como o edital pode direcionar a localização da fábrica em Recife?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#108) Até que ponto pode-se ou deve-se exigir certificações dos licitantes? Quais certificações são adequadas? Atualmente em uma licitação do MDIC, o TCU recomendou que não se exigisse certificação CMMI e sugeriu que se usasse uma certificação com registro nacional (O MDIC a modificou para ISO). Porém nada foi dito sobre outras certificações. EX: Certificação JAVA, ORACLE, etc....Por quê?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#109) Como foi feita a pontuação técnica do fator I II – suporte de serviços e qualidade pontuando a licitante em relação certificações e atestados sem contrariar as recomendações do TCU?	Definição dos critérios de seleção do fornecedor
(#110) Como se dá a gestão dos contratos de TI terceirizados no âmbito do TCU. Quais áreas estão envolvidas nesta gestão?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#111) - Quantas empresas pretendem contratar? (no processo de contratação citado) -O que está planejado para a transição dos fornecedores atuais para os novos? (citar principais aspectos) - Como está estruturada e deverá evoluir a gestão de contratos na [...]? -Mencionar acompanhamento de SLA e aplicação de multas.	Definição do modelo de gestão do contrato
(#112) A função auditoria não deveria ser também da [...]? (e não da FSW)	Definição do modelo de gestão do contrato
(#113) Como se dão as diligências nas empresas? Como é feita a fiscalização do contrato quando o serviço é executado na própria empresa vencedora do certame?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#114) A empresa contratada para testar o que foi desenvolvido por outra poderá usar tal recurso de forma anti-ética? Como é feito o processo de testes da contratada? (nas instalações da CEF?)	Definição do modelo de gestão do contrato
(#115) Quais foram os fatores de sucesso do fornecedor e na execução do contrato?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#116) Tão importante quanto formular editais consistentes e inovadores para a aquisição de software e serviços correlatos, é ter modelos de gestão bem definidos e pessoal interno (que vão interagir com os provedores de serviços), capacitados e conhecendo disciplinas chaves na área de engenharia de software. Como o [...] trabalham isso? Que modelos de gestão adotam?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#117) 1) No caso de retrabalho quem assume os custos? A contratada ou a contratante. 2) A experiência tem demonstrado o cumprimento dos acordos de níveis de serviços?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#118) Dentro do modelo apresentado, como o [...] tratou a questão da mensuração do risco de não atendimento ou atendimento insatisfatório dos pontos/função contratados com a fábrica de software. Particularmente: Quem mensura o risco? Como fica a relação direito x obrigação no caso de desacordo?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#119) Quais foram os acordos de nível de serviço definidos pelo [...]? Quais as punições (multas) quando o nível de serviço não é alcançado?	Definição do modelo de gestão do contrato

Questão formulada	Fase ou etapa do QRN que atende à questão
(#120) 1) No modelo adotado pelo [...], houve uma pré-qualificação e a cada demanda é gerada uma "OS" que é executada por uma empresa (pré-qualificada). Como é feita a gestão/controle deste processo? Quais os problemas/dificuldades encontradas? 2) Ainda neste modelo, as fases de especificação e construção (desenvolvimento) são passadas em uma mesma "OS" ou são "quebradas"?	Definição do modelo de gestão do contrato
(#121) Como obter preços de referência "confiáveis" para evitar o problema de preços superiores aos praticados pelo mercado?	Levantamento e análise de preços de mercado
(#122) Considerando as ações/decisões/determinações dos órgãos de Controle durante o tramite dos processos de TI, inclusive com manifestação sobre processos já contratados pergunto: Para que servem as Consultorias Jurídicas?	Formalização do pedido de contratação
(#123) Qual é o exemplo (de proposta de solução) que não foi apresentada na exposição inicial?	-
(#124) A [...] nunca prestou suporte a tempo e a hora, todos os órgãos ficam reféns desse oligopólio. Os softwares livres têm milhares de desenvolvedores; somam-se a eles os do âmbito do serviço público. Não lhe parece mais razoável?	Fase2.Contr. de licença de software
(#125) Os softwares livres continuam provocando controvérsias. Como os srs., como gestores de infra-estrutura, vêem a disseminação desses softwares livres (como suíte de escritório Open Office e o Linux, como gerenciador de redes) dentro do setor público? Quais os possíveis impactos para o controle da gestão, sob as dimensões da eficiência e economicidade?	Fase2.Contr. de licença de software



*Contratação de Serviços de*  
**Workshop Informática**  
*06 de novembro de 2007*  
*das 8h30 às 18h.*  
*Auditório do Tribunal Superior do Trabalho-TST*

### Programação

- 8:30** Abertura
- 9:00** Palestra 1 – Contexto da Terceirização em TI no Setor Público e Preocupações do Controle Externo (Sr. Cláudio Cruz)
- 10:10** Intervalo e Networking
- 10:30** Palestra 2 – Planejamento das Contratações (Sr. Cláudio Cruz)
- 12:30** Intervalo para almoço
- 14:00** Palestra 3 – Planejamento das Contratações e Gestão dos Contratos (Sr. Cláudio Cruz)
- 15:30** Intervalo e Networking
- 15:50** Palestra 4 – Temas de Auditoria em Contratações de TIC - A Visão do TCU (Sr. Renato Braga)
- 17:50** Encerramento



print

Página 1 de 1



**Institucional**  
08/11/2007 - 20h19

### Comunidade de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle realiza workshop



A Comunidade de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle (TIControle), grupo fundado em 2006 para contribuir para a melhoria dos resultados do sistema de controle na esfera federal mediante a aplicação de tecnologia da informação, promoveu, na última terça-feira (6), no auditório do Tribunal Superior do Trabalho (TST), o 2º Workshop de Contratação de Serviços de Informática.

Estiveram presentes ao evento cerca de 290 servidores públicos oriundos das áreas de tecnologia da informação, de licitações, de contratos, de consultoria jurídica e de controle interno dos órgãos-membros da TIControle - Tribunal de Contas da União (TCU), Senado Federal, Câmara dos Deputados, Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Conselho da Justiça Federal, Ministério Público Federal e Procuradoria Geral da República, Controladoria Geral da União (CGU), Ministério da Justiça, Receita Federal, Advocacia Geral da União (AGU) e Banco Central (BC).

Os 44 servidores do Senado que compareceram ao workshop - a maioria deles lotados na Secretaria Especial de Informática (Prodasen) - puderam acompanhar palestras sobre o contexto legal da contratação de serviços de tecnologia da informação no serviço público, o planejamento e a gestão de contratações nessa área, bem como tópicos em governança de tecnologia da informação com base na literatura técnica e segundo o marco legal e jurisprudencial brasileiro sobre o tema.

Na ocasião, foi lançado o site oficial da comunidade ([www.ti.controle.gov.br](http://www.ti.controle.gov.br)), onde o material apresentado e outros materiais de referência poderão ser encontrados.

Raissa Abreu / Repórter da Agência Senado  
(Reprodução autorizada mediante citação da Agência Senado)

Comunidade de Tecnologia da  
Informação aplicada ao Controle

**Contratação de serviços de TI  
no setor público**

**Cláudio Cruz**

# Palestra 1

Apresentações  
Contexto da terceirização  
Preocupações do Controle

Apresentação dos colaboradores e  
agradecimentos

- **Cláudio Silva da Cruz, TCU**
- Carlos Alberto Mamede Hernandez, TCU
- José Geraldo Loureiro, CGU
- Marcelo Silva Cunha, Senado
- Dra. Rejane M. C. Figueiredo, UCB
- Dr. Wander C. M. P. da Silva, UCB
- Dr. Rildo R. dos Santos, UCB
- Ministro Augusto Sherman Cavalcanti, TCU
- Cláudio Souza Castello Branco, TCU
- Renato Braga, TCU

Origem do trabalho

- Estudos anteriores de C. A. M. Hernandez (2001-2005): Portaria Setec 1/2005
- Mestrado de C. S. Cruz (2006-2007, UCB, Dra. Rejane M. C. Figueiredo)
- **Grupo de Trabalho da Comunidade TIControl (2006-2007)**
- Apoio da Setec para atendimento do Ac. 1.558/2003-P (2006-2007)

# Resultados

Impactos gerados

- **No TCU:**
  - Acórdãos 1.480/2007-Plenário e 1999/2007-Plenário (Análise da minuta de Norma de Contratação de Serviços do Governo Federal)
  - Acórdão 1.934/2007-Plenário (Levantamento da legislação e jurisprudência aplicáveis às contratações de serviços de TI)
  - Base para a primeira versão do modelo de auditoria de contratações de serviços da Secretaria de Fiscalização de TI

**Impactos gerados**

- Entre os gestores de TI (Comunidade de prática TIControle):
  - 1º Workshop de Contratação de Serviços de TI (13 e 14/07/2006)
  - Workshop Interno de Contratações de Serviços de TI (6, 7, 8, 9, 28 e 31/08/2007)
  - 2º Workshop de Contratação de Serviços de TI (6/11/2007)

**Evolução do trabalho na TIControle**

- 1º Workshop (~420 pessoas, 13-14/07/2006) aberto
  - Modelos de contratação para desenvolvimento, infra-estrutura e help-desk
  - Pregão x Técnica e Preço
  - Preocupações do Controle Interno e do Controle Externo
  - 127 perguntas + insights

**Evolução do trabalho na TIControle**

- Workshop com a área de TI (~40 pessoas, 6,7,8,9,28,31/08/2007)
  - Apresentação do modelo proposto para crítica da área de TI
  - Diálogos, elucidação de dúvidas e refinamentos do modelo
  - Necessidade de envolvimento de todos os participantes do processo de contratação

**Evolução do trabalho na TIControle**

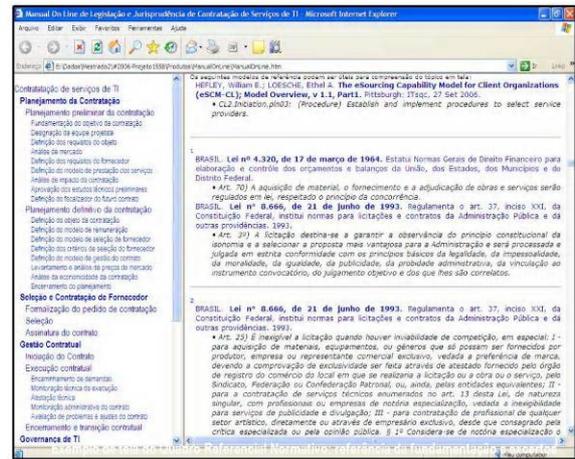
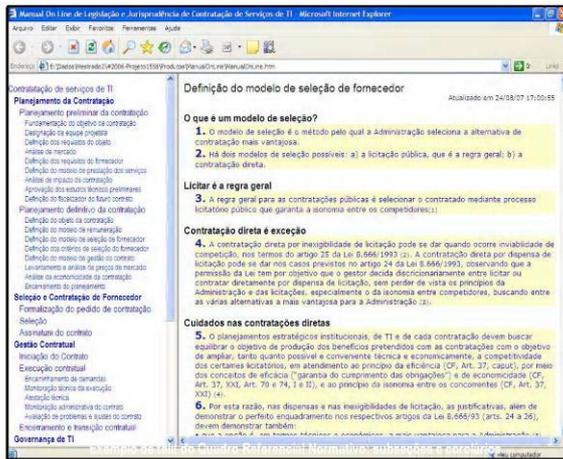
- 2º Workshop (~380 pessoas, 06/11/2007) somente TIControle
  - Apresentação do modelo proposto para crítica das áreas que tratam das contratações de serviços de TI
  - Perguntas e respostas, base de perguntas, questionário

**Evolução do trabalho na TIControle**

- Futuro
  - Publicação do modelo
    - TCU
      - Ac1934/07-P ([www.tcu.gov.br/fiscalizacao/ti](http://www.tcu.gov.br/fiscalizacao/ti))
      - novo Acórdão
    - UCB (dissertação)
    - TIControle ([www.ti.controle.gov.br](http://www.ti.controle.gov.br))
  - Refinamentos do modelo (artefatos, auto-avaliação, indicadores, normas)
  - Treinamentos e novos workshops para continuar desenvolvendo

**Apresentação do material escrito**

The image shows two pages of a document. The left page is titled '2º Fórum Planejamento Institucional' and contains several sections of text, including 'Resumo executivo', 'Fundamentos e princípios', 'Metodologia de trabalho', 'Processo de trabalho', and 'Elementos essenciais de um planejamento estratégico institucional'. The right page is titled 'A metodologia de trabalho da TIControle em planejamento estratégico' and contains a table of contents with page numbers for sections like 'Fundamentos', 'Metodologia de trabalho', 'Processo de trabalho', and 'Elementos essenciais de um planejamento estratégico institucional'.



# O Contexto

(visão geral)

## Base legal para contratação de serviços

- Descentralização: Decreto-Lei nº 200/67

Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

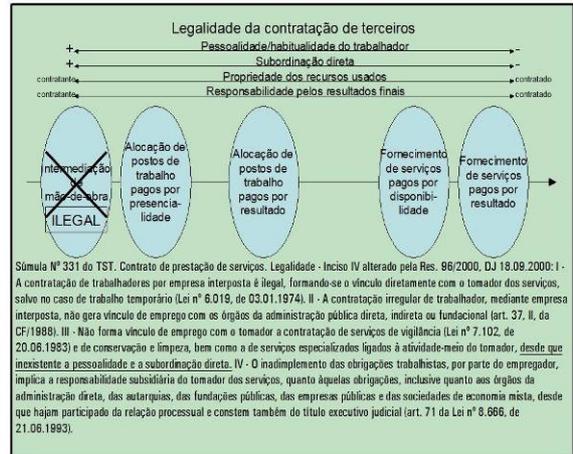
## Base legal para contratação de serviços

- Governo FHC
- Reforma do Estado
- Decreto 2.271/97: pref. execução indireta

Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

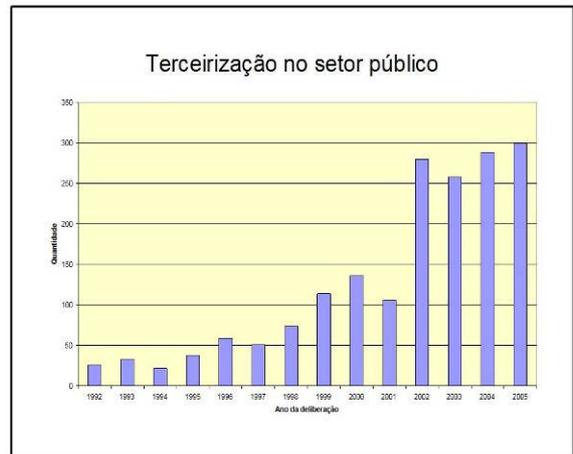
## Diretrizes de Estado

- Terceirização no Setor Público
  - A regra é sempre que possível contratar de terceiros as atividades executivas (DL200/67).
  - Limite:
    - Capacidade e qualidade do mercado
    - Interesse público
    - Segurança nacional
  - D2.271/97 trouxe terceirização de "atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade" = atividades-meio



# O problema

(visão geral)



- ### O Problema
- Leis e jurisprudência dispersas (HADDAD, 2001);
  - Não há um catálogo da legislação aplicável;
  - Livros:
    - poucos focam em legislação para TI;
    - quando há foco na legislação, não há foco no processo;
    - quando há foco no processo, não há foco na legislação.
  - Pesquisa: foco no processo de TI, não na legislação;
  - Desconhecimento da lei: Cardoso (2000), Barbosa (2006), Cardoso (2006)
  - Melhor aproximação: Cardoso (2006) para desenvolvimento de software;

- ### Percepções no TCU
- TI é estratégica
  - Falta planejamento institucional e de TI
  - Falta governança de TI (responsabilidades definidas)
  - Falta gente nas áreas de TI (princ. Poder Executivo)
  - Falta investimento em capacitação
  - Faltam indicadores
  - Faltam métodos de contratação (processo)
  - Faltam controles internos
    - Níveis de serviço
    - Segurança da informação
    - Legalidade e economicidade

### Falta visão sistêmica de processo

- Vera Lúcia A. Corrêa (2004):
  - Há uma visão partida dos processos;
  - É preciso ver o processo de contratação como um todo;
  - É preciso haver integração de equipes (área técnica, jurídica, administrativo e orçamentária)

### Falta comunicação

- Jacoby Fernandes (2007):
  - Decisões dos Tribunais de Contas não são pedagógicas:
    - Linguagem de uso restrito e sem explicações;
    - Divulgação assistematizada;
    - Sem categorização por assunto.
  - Conseqüências:
    - Equívocos nas interpretações;
    - Medo das penalidades ou de recorrer.

### A brecha

Vários atores (demandante, TI, autoridade competente, ordenador de despesa, orçamento, compras, jurídico, almoxarifado etc.)



Cada um só conhece o seu mundo? (CORRÊA, 2004)  
As linguagens são diferentes? (FERNANDES, 2007)

### Definição do problema

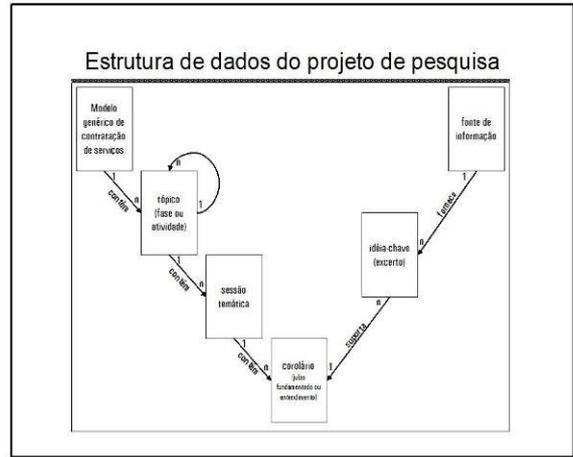
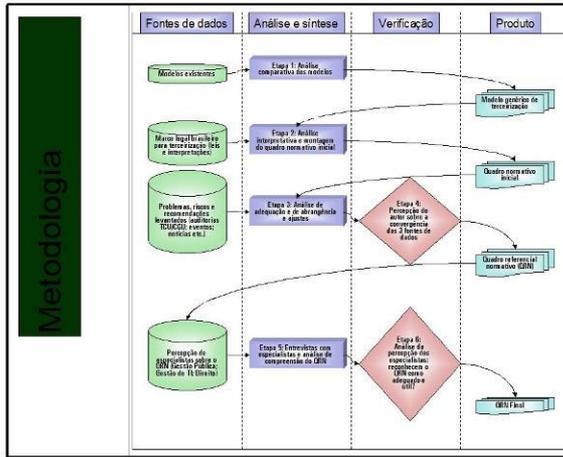
- Problema-contexto:
  - Como o gestor público pode estruturar seu processo de planejamento e gestão da contratação de serviços de TI de modo aderente à legislação?
- Problema de pesquisa:
  - É possível consolidar os requisitos legais relacionados com a contratação de serviços de TI no setor público?

## Uma proposta de solução

(visão geral)

### Uma luz ...

- Cobit 4.1, ME-3: Assegurar a aderência legal, regulatória e contratual (ITGI, 2007)
  1. Mapear a legislação aplicável
  2. Comparar com os processos praticados
  3. Identificar as oportunidades de melhoria
  4. Planejar e executar as melhorias
  5. Auditar o cumprimento dos requisitos
- Mas como mapear a legislação aplicável?
  - Identificar o processo
  - Identificar (com auxílio) os requisitos legais, regulatórios e contratuais



**Interface para manutenção de fontes de informação e classificação de especialistas**

This screenshot shows a Microsoft Access database window with a table of legal sources and their classification. The table includes columns for 'Fonte', 'Descrição', and 'Classificação'.

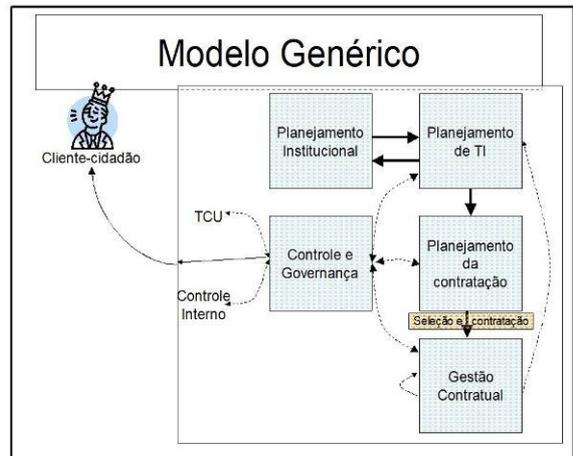
**Interface para manutenção do Modelo de Contratação e dos correlatos e seções**

This screenshot shows a Microsoft Access database window with a table of contract models and their correlations. The table includes columns for 'Modelo', 'Descrição', and 'Correlatos'.

**Resumo dos Resultados**

+30 fontes da legislação +50 fontes da jurisprudência (TCU e TST)

Fonte de informação	ETAPA 1						ETAPA 2										
	CobIT	eSCM	PIA/TCO	MPS_BRGA	PMBOK, cap.12	Gespública	Constituição	Organiz. Públ.	Organiz. Públ.	Orcam. Públ.	Licit. & Contr.	Defesa Consum.	Dir. Autoral	Segur. & Crimes	Políticas Públ.	Controle Públ.	Jurisprudência
1.Planejamento Institucional	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2.Planejamento de TI	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.Planejamento da contratação	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.Seleção e contratação do fornecedor	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.Gestão contratual	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6.Controle e Governança	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

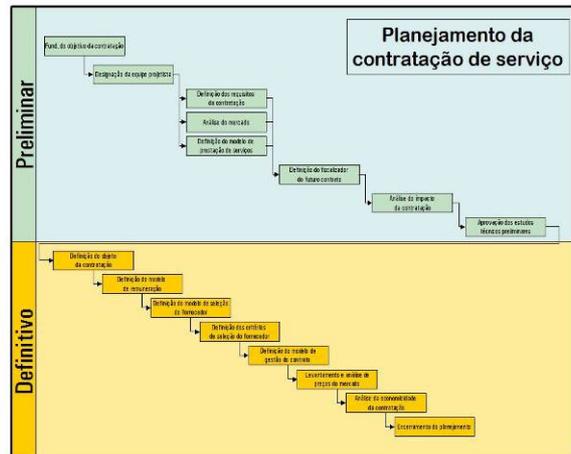




Modelo geral para contratações de TI

- Modelo de contratação
- Planejamento Institucional e de TI
    - Planejar é uma obrigação (DL200/67, art. 6º)
    - Contratações de TI devem ser coerentes com o planejamento institucional e de TI (Ac1521/03-P; Ac2094/04-P)
    - A gestão dos contratos deve competir a servidores (L8666/93, art. 67, D2271/97, art. 8º)
    - Atividades não terceirizáveis:
      - Gestão (DL200/67)
      - Finalísticas e/ou Inerentes aos servidores (D2271/97)

Palestra 2  
Planejamento de contratações (1):  
Estudos preliminares



- Modelo de contratação
- Planejamento da contratação:
    - Planejamento preliminar (L8666/93, art. 6º, IX; D2271/97):
      - Caracterização da necessidade, prospecção de mercado, estudos técnicos e de alternativas, análise de alternativas, análise de impacto e resultados esperados; **Plano de Trabalho** (N MARE 18/97);
    - Planejamento definitivo (L8443/92, L8666/93, L10520/02, LC101/00, D3555/00, D5450/05):
      - Delimitação do objeto, modelo de remuneração, modelo e critérios de seleção do fornecedor, modelo de gestão do contrato, estimativa de preço e análise da economicidade.

- Modelo de contratação
- Fundamentação do objetivo da contratação
    - Obrigação (D2271/97, art. 2º)
    - Base para aferição de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade (DL200/67, arts. 6º e 10; CF/88, arts. 37 e 70; D2271/97, art. 2º; Ac304/06-P, 5.2.6 e 9.4.7; Ac950/06-1C, 9.9.1)
    - Caracterização da motivação (L9784/99, arts. 2º e 50)

**Modelo de contratação**

- **Definição dos requisitos do objeto**
  - Objeto focado na necessidade e no objetivo (princípio da eficácia, CF/88, art. 70)
  - Somente requisitos pertinentes e relevantes AO OBJETO (L.8666/93, art. 3º)
    - Requisitos exigíveis ao fornecedor decorrem dos requisitos do objeto (e.g. qualidade CMMI, ISO etc.)
  - Tipos de requisitos
    - Intrínsecos (princípios da APF)
    - Internos (funcionais e não funcionais)
    - Externos (e.g. exigências legais)

**Modelo de contratação**

- **Análise de mercado**
  - identificar e avaliar os recursos disponíveis no mercado, especialmente no mercado local, e as possibilidades de ampliação da competitividade, sem perda de economia de escala; (L.8666, art. 23)
  - levantar os preços correntes do mercado; (L.8666 arts 43, 44 e 48)
  - levantar os padrões de desempenho e qualidade usualmente adotados no mercado; (L.10520)
  - estimar a homogeneidade ou heterogeneidade entre os fornecedores quanto à possibilidade de uso do direito de preferência nos casos de empate e/ou para inserção de mecanismos de estímulo às micro e pequenas empresas. (L.8248, art. 3º; LC123)

**Modelo de contratação**

- **Modelo de prestação de serviços**
  - Padronização (L.8666/93, art. 11)
  - Solução de TI (L.8666/93, art. 8º)
  - Maximização da competição (CF/88, art. 37, XXI; L.8666/93, art. 23)
    - Manter garantias de execução
    - Manter economia de escala
    - Parcelamento, sempre que possível e conveniente técnica e economicamente
  - Pode-se parcelar por adjudic. por itens, consórcio, subcontratação e quarterização
  - Legalidade da contratação: somente serviços terceirizáveis (D2271/97)
  - Método de mensuração dos serviços (D2271/97; Ac. 786/06-P)
  - Definição dos níveis de serviço exigíveis (D2271/97; Ac. 786/06-P)

**Modelo de contratação**

- **Análise de impacto**
  - Vale a pena? É viável técnica e economicamente? Todos os envolvidos estão formalmente comprometidos?
- **Aprovação do projeto pelas autoridades competentes (área de TI + negócio)**
- **Indicação do fiscalizador** (L.8666/93, art. 67, D2271/97, art. 6º)
  - Ter capacidade técnica e operacional

**Palestra 3**  
Planejamento de contratações (2)

**Modelo de contratação**

- **Definição do objeto da contratação**
  - ≠ de necessidade; ≠ de objetivo
  - Sucinto, preciso, suficiente, claro (L.8666, D3555)
  - Caracterização completa só no Projeto Básico ou Termo de Referência (L.8666, D3555)
  - Vedado exclusiv. fornecim. de mão-de-obra (D2271)
  - Quantitativos e prazos definidos (L.8666)

### Modelo de contratação

- Exemplo de declaração de objeto:
- declaração "O objeto desta contratação é a prestação de serviços de ...";
- declaração do tipo de serviços a ser contratado nos termos do que seja considerado suficientemente claro no mercado (p.ex., "desenvolvimento de código de sistemas de informação, por meio das atividades de codificação, de teste e de documentação de código, em conformidade com os padrões técnicos de desempenho e qualidade estabelecidos pelo CONTRATANTE, mediante ordens de serviço dimensionadas pela técnica de pontos de função (PF) e acompanhadas da respectiva documentação de análise de requisitos, de projeto arquitetural e de ambiente de testes e de produção provida pelo CONTRATANTE, ...");
- declaração do quantitativo necessário (p.ex., "limitada ao quantitativo máximo de 8.000 PFs anuais para cada uma das atividades contratadas, sem garantia de consumo mínimo, ...");
- declaração do modelo de prestação de serviços (p.ex., "segundo o modelo 'fábrica de software', na forma de serviços continuados e não presenciais, pagos pelo quantitativo mensal de resultado recebido e homologado como aderente às especificações das ordens de serviço, ...");
- declaração do prazo necessário (p.ex., "pelo prazo de 12 meses, renováveis por iguais períodos até o limite de 60 meses.").

### Modelo de contratação

- Modelo de remuneração
  - Vinculada aos resultados (D2271; Ac1558/03-P; Ac786/2006-P)
  - Vinculada ao método de mensuração (id.)
  - Vinculada à planilha de formação de preços, vedados os impostos personalíssimos (L8666; D2271; Ac950/07-P)
  - Vedado (L8666, D2271; Ac667/05-P):
    - Indexação a qualquer indexador de preços
    - Reembolso de salários ou benefícios
    - Reembolso de despesas de transporte ou hospedagem
  - Vinculada à regularidade comercial, fiscal, trabalhista e previdenciária (L8666, art. 71 c/c TST Súmula 331)

### Modelo de contratação

- Modelo de seleção do fornecedor
  - Contratação mais vantajosa, garantido o tratamento isonômico ao mercado!!! (L8666, art. 3º)
  - Contratação direta (exceção):
    - Demonstrar que não há outro modo melhor, razão de escolha e razoabilidade do preço (L8666, art. 26)
    - L8666, art. 13 → altíssima especialização; não é caso para CMMI5 ou assemelhados
  - Licitação (regra geral):
    - regra geral → menor preço (L8666, art. 46)
    - TxP para TI → exceção devido à PNI (L8666, art. 45, §4º)

### Modelo de contratação

- Roteiro para decidir o tipo de licitação:
  - Bens e serviços comuns → pregão sempre (L10520; L11077; Ac2138/05-P)
  - Serviço de natureza predominantemente intelectual → pode TxP (L8666, art. 46)
  - Serviço complexo e de grande vulto → pode TxP (L8666, art. 46)
  - Possibilidade real de uso do DP → pode TxP (L8666, art. 45, §4º)
  - Único meio de selecionar proposta mais vantajosa (e.g. mercado heterogêneo/incipiente e sem padrões) → pode TxP (L8666, art. 3º, por princípio)

### Modelo de contratação

- Critérios de seleção do fornecedor (1)
  - Habilitação: é legalmente habilitado, atua no ramo, está quite e tem porte compatível (L8666, art. 30)
  - Critérios técnicos
    - Decorrem dos requisitos do objeto e compatíveis com o mercado (sem direcionamento) (L8666, art. 3º)
    - Obrigatórios (intrínsecos ao objeto) (L8666, art. 6º, IX)
    - Pontuáveis (desejáveis no objeto; JUSTIFICAR o nex) (Ac667/05-P)

### Modelo de contratação

- Critérios de seleção do fornecedor (2)
  - Aceitabilidade dos preços (L8666, arts. 40 e 48)
    - método de avaliação; preço máximo aceitável; limite de inexequibilidade; composição de planilha e BDI; pisos salariais de categoria etc.
  - Critério de julgamento (L8666, arts. 45 e 46)
    - Menor preço → regra geral
    - TxP e melhor técnica → exclusivamente:
      - serviços predominantemente intelectuais
      - Complexos e de grande vulto (R\$37,5M)
  - Critério de desempate:
    - Direito de preferência (L8666, arts. 3º e 45, §4º)
    - sorteio

# Palestra 4

## Seleção e contratação gestão contratual

### Tópicos em governança de TI

- #### Modelo de contratação
- Modelo de gestão do contrato
    - Papéis e responsabilidades (cliente final, fiscalizador, preposto etc.)
    - Vinculação do contrato ao edital (L.8666, art. 3º)
    - Manutenção das condições: habilitatórias, classificatórias e pontuadas; comerciais, trabalhistas, fiscais e previdenciárias
    - Procedimentos administrativos:
      - Ordem de serviço; recebimento de serviço; avaliação de qualidade e prazo; rejeição e correção de defeitos; cronograma; medição, faturamento e atestação etc.
    - Sanções
    - Propriedade intelectual, transferência de tecnologia e segurança da informação (L.8666, art. 111)

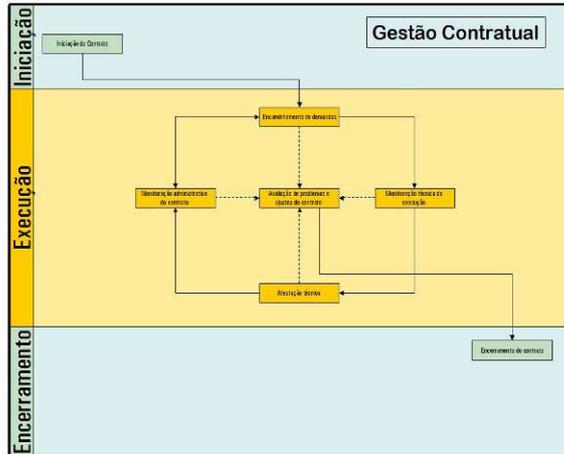
- #### Modelo de contratação
- Levantamento de preços e análise de economicidade
    - Prospecção de preços praticados na APF e no mercado (L.8666, arts. 43, IV, 44, §3º, 48)
    - Análise de economicidade (CF/88, art. 70, L8443)
      - O benefício é maior que o custo?
      - É a melhor alternativa (+benefícios; -custos)?
      - Há garantias que o benefício virá?

- #### Modelo de contratação
- Seleção e contratação do fornecedor
    - Vários atores (TI, ordenador de despesa, orçamento, compras, jurídico, almoxarifado etc.)
    - Formalização:
      - Solicitação de contratação
      - Projeto Básico ou Termo de Referência
    - Audiência pública → obrigatória acima de 150M
    - Segregação de funções → TI só atua sob demanda formal e sob registro
    - Assinatura do contrato → convém a TI revisar

Sugere-se a seguinte estrutura para o documento de solicitação:

- I. Memorando de solicitação, contendo a declaração de objeto, o custo estimado, a justificativa e o objetivo da contratação, e um breve resumo da análise de economicidade, e encaminhando o Projeto Básico ou Termo de Referência;
- II. Projeto Básico ou Termo de Referência, contendo:
  - declaração do objeto;
  - justificativa e objetivo da contratação, com demonstração da coerência entre a licitação em questão e o planejamento institucional e de tecnologia da informação;
  - apresentação das credenciais técnicas da equipe projetista;
  - requisitos da contratação: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - resumo da análise de mercado e das alternativas de contratação;
  - modelo de prestação de serviços, com destaque para os métodos de execução: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - resumo da análise de impacto da contratação;
  - modelo de remuneração: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - resumo do modelo de seleção de fornecedor (incluindo as contratações diretas);
  - modelo de gestão do contrato: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - regime de contratação, custo estimado, classificação orçamentária e análise de economicidade da contratação;
  - Anexo I: modelo de seleção de fornecedor (incluindo as contratações diretas): apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - Anexo II: análise de mercado, levantamento de preços e orçamento em planilhas: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas.
  - Anexo III: métodos e padrões do contratante para execução dos serviços;
  - Anexo IV: descrição da configuração de ambiente do contratante relativa à prestação de serviços em questão.

- #### Modelo de contratação
- Gestão contratual
    - Iniciação do contrato
    - Execução do contrato
      - Encaminhamento de demandas
      - Monitoração técnica da execução
      - Atestação técnica
      - Monitoração administrativa do contrato
      - Avaliação de problemas e ajustes do contrato
    - Encerramento e transição contratual



- ### Modelo de contratação
- Iniciação do contrato
    - Reunião inicial dos envolvidos
    - Foco nas responsabilidades de cada papel
    - Mesma compreensão do edital e do contrato:
      - Problema de negócio, objetivo, objeto, modelo de prestação dos serviços, modelo de gestão, níveis mínimos de serviço exigidos e penalidades
      - Manutenção das condições habilitatórias, classificatórias e pontuadas
      - Cronogramas de entrega e pagamento

- ### Modelo de contratação
- Encaminhamento de demandas
    - Somente ao preposto (L.8666, art. 68)
    - Formal, por meio de Ordem de Serviço (Ac.786/06-P)
      - Definição e quantificação da demanda
      - Prazo e cronograma
      - Método de avaliação da quantidade e qualidade
      - Valor dos serviços segundo métricas oficiais
      - Responsável pela avaliação da entrega

- ### Modelo de contratação
- Monitoração e atestação técnicas (L.8666, arts. 67, 69, 73, 74, 76; D2271, art. 6º)
    - A cargo do fiscal/gestor do contrato
    - Aplicação dos procedimentos de verificação dos serviços executados
    - Identificação dos desvios e encaminhamento das demandas de correção
    - Encaminhamento de glosas e sanções

- ### Modelo de contratação
- Monitoração administrativa do contrato
    - Verificação da aderência às normas do contrato, internas e legais
    - Verificação da regularidade comercial, trabalhista, fiscal e previdenciária
    - Verificação da manutenção da necessidade da contratação, da vantajosidade e da economicidade
    - Verificação da manutenção das condições habilitatórias, classificatórias e pontuadas

- ### Modelo de contratação
- Avaliação de problemas e ajuste contratual
    - Acompanhamento formal de desvios contratuais (e.g. nível de serviço exigido não atendido)
    - Mudança em metodologias e/ou quantitativos
    - Alteração contratual → preservar o núcleo imutável do objeto (L.8666, art. 65)
      - Aditivo de 25% é para imprevistos (L.8666, art. 65)
      - Cuidado com o jogo de planilha (L.8666, arts. 7º, §2º, II §8º 40, X, 65, §3º)
      - Aditivo superior a 25% é excepcional (Ac.1014/07-P)

### Modelo de contratação

- Encerramento e transição contratuais
  - Planejar a continuidade dos serviços
    - Excepcionalmente, usar a prorrogação no 6º ano
  - Cuidados com:
    - Segurança da informação
    - Recursos materiais e de informação com o terceiro
    - Transferência de conhecimento

### Recomendações finais

- Definir claramente os papéis e as responsabilidades envolvidos no processo de contratação e assegurar-se de que todos estão conscientes;
- Investir na melhoria gradativa do processo de contratação e gestão do contratos de serviços, particularmente nos aspectos de:
  - Justificativa e planejamento da contratação
  - Terceirização cautelosa para não ficar dependente de um só fornecedor
  - Método de avaliação da prestação de serviços que permita pagar apenas pelo que se recebe efetivamente
  - Ampliar a competição o quanto possível e conveniente
  - Registrar nos autos as justificativas de cada decisão
  - Demonstrar a economicidade da contratação
  - Investir nas competências gerenciais do quadro técnico para planejar e gerenciar contratos: essa é uma competência essencial da área de TI hoje!
- Desenvolver o relacionamento com as demais áreas (orçamentária, jurídica, de licitações, controle interno etc.) para facilitar o fluxo do processo de contratação

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 1.1.1 p0.Sim

#### 1.1.1 0. Sim, há dificuldades de comunicação.

- #004 *Sim. As causas são várias. No órgão que atuo, começa no centralismo e desrespeito a regras básicas como por exemplo, a não realização de planejamento estratégico e operacional da organização. Sem planejamento, aquisição, contratação e gestão de contratos são descoordenadas e a comunicação entre áreas inexistente. Os gestores de contratos sequer são selecionados ou capacitados nos objetos que lhes são destinados a fazer a gestão.*
- #007 *Sim. Acredito que a principal causa seria a falta de cultura organizacional. Normalmente os diversos participantes estão em departamentos diferentes da organização, que funcionam de maneira estanque. Creio que o incentivo à criação de grupos permanentes de trabalho interdepartamentais com o objetivo de discutir e uniformizar o processo de contratação do Órgão seria salutar.*
- #011 *SIM. Normalmente as etapas iniciais de planejamento de aquisição tendem a escolher o tipo de licitação antes mesmo de uma comissão de licitação estar trabalhando no processo. Depois, a comissão de licitação trabalha para fazer o edital com equipes diferentes..*
- #020 *Sim o principal é que a área requisitante, por ser técnica, não se vê imbuída da situação de gestora do contrato (e do processo de contratação) como destinatária do objeto, achando que o 'dono' do contrato é a área de formalização do contrato.*
- #032 *R: Gestores despreparados no que diz respeito a competências gerenciais comportamentais*
- #037 *SIM. ESPECIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA NECESSIDADE NA ÁREA DE TI.*
- #038 *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*
- #039 *Sim. Falta de integração entre as áreas participantes, ou melhor, falta de entendimento que o objetivo a ser alcançado deve ser comum. As áreas, em regra, trabalham de forma apartada, se visualizando como um fim em si mesmo.*
- #047 *Sim, falta de comunicação entre as duas áreas durante a fase de elaboração do projeto. Às vezes, o contrato a ser gerido "cai no colo" da equipe de contratos.*
- #051 *Sim. As unidades de contratação, de material e patrimônio e jurídica têm entendimentos diferentes sobre a atuaçãoformas de prestação de suporte, de terceirização, de custo benefício. A figura do fiscal de contrato é obrigada a assumir responsabilidades sem possuir todas as informações necessários para isto. Não há um entendimento comum da abrangência do fiscal de contratos na área de TI.*
- #053 *- Excesso de burocracia; - dificuldade em conseguir propostas; - falta de modelo aceito (por parte do TCU e do controle interno) para alguns tipos de contratação como por exemplo: terceirização, manutenção de equipamentos. - desconhecimento e diferentes interpretações da lei de licitações*
- #054 *Sim. Comunicação entre todas as áreas, compreensão dos jargões técnicos de parte a parte, compreensão das peculiaridades do mercado de informática por parte das áreas jurídica e administrativa (formas de comercialização, obsolescência, velocidade de inovação, padrões etc), compreensão do emaranhado legal por parte dos profissionais de TI Ausência de framework de governança que defina papéis e responsabilidades na definição das prioridades em TI, o que faz com que cada fase de discussão (Assessoria Jurídica, CPL, Material e Patrimônio, Departamento Administrativo) seja um momento de novo embate e possíveis novos entraves e atritos.*
- #056 *SIM, acredito que seja por falta de uma definição precisa de papéis.*
- #057 *Não e Sim. Não pelo lado das equipes envolvidas. Na sua maioria são pessoas muito bem capacitadas e que podem assimilar novas abordagens no trabalho diário. Sim, exatamente, pela falta de um eixo de referência comum. Que, no caso, o QRN pode vir a ser.*
- #059 *Sim. Falta de conhecimento da legislação e falta de ferramenta própria para gestão dos contratos.*
- #061 *Sim. A principal causa é a não identificação que trata-se de um único processo de trabalho (aquisição ou contratação) em benefício do órgão. Na prática, cada papel é desvinculado do outro, tornado as aquisições extremamente morosa e ineficiente.*
- #063 *SIM. Desconhecimento recíproco das terminologias e processos de trabalho.*
- #065 *Os conhecimentos específicos de cada uma das áreas. A área de TI não tem um domínio perfeito da legislação para contratação, e a área administrativa não absorve corretamente o que se quer contratar na área de TI.*
- #068 *As dificuldades técnicas existem. O pessoal de controle se apega muito a legislação e o de TI a parte técnica, mas não existem muita flexibilização em um entender o lado do outro.*
- #076 *SIM! A falta de conhecimento de termos técnicos produzidos nos Projetos Básicos pelas áreas de contratação ou de elaboração do Edital.*
- #077 *Sim. O grande problema que vejo é em face da alta rotatividade dos agentes que atuam na área de TI do [...], que ocupam cargos políticos. Pois, de 2 em 2 anos, a linha de trabalho muda e assim é necessário começar de novo.*
- #080 *Sim. As causas, talvez, podem ser a grande quantidade de processos a serem analisados, o acúmulo de serviços dos setores envolvidos, aliado à falta de RH para atuar nos processos, bem como a mudança anuais/bienais dos "atores" participantes desse processo (pelo menos, aqui no [...]).*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #082** *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*
- #085** *Sim. Falta de uma Visão Sistêmica aliada a uma interpretação rigorosa da legislação sem a oferta de outras alternativas que também respeitem a legislação mas que favoreçam a resolução dos problemas que motivam a contratação de serviços de TI.*
- #089** *Sim, há dificuldades. O planejamento estratégico institucional que considere a tecnologia de informação como um dos seus principais e fundamentais elementos é ainda, neste órgão, incipiente, muito embora esse quadro esteja sendo modificado de forma mais vigorosa nos últimos anos. Isso, a meu ver, decorre também da falta de planejamento não apenas estratégico como também de curto e médio prazos da unidade técnica responsável pelo desenvolvimento em TI; tal situação é gravemente afetada, ainda, dentre outras questões institucionais, pelo enorme déficit de pessoal na área.*
- #091** *R.: Existe muitas dificuldades entre as áreas: a definição do que se contratar, como, por que, orçamentária e a real necessidade da contratação.*
- #093** *Falta de um software de gerenciamento adequado, onde todas as etapas da contratação e posteriormente do gerenciamento sejam acompanhadas pelas duas áreas.*
- #096** *Sim. Falta uma Coordenação efetiva para que haja essa comunicação talvez em função de uma grande demanda.*
- #098** *Sim. Inicialmente sinto falta de definição das diretrizes tanto na contratação quanto na gestão do contrato, isto é, o que um e outro deveria fazer para melhor desempenho das atividades. Tudo é realizado no tato. Não há aplicação de recursos em treinamento e capacitação.*
- #101** *Sim, diferenças de conhecimento entre as áreas. As duas conhecem muito das suas áreas de atuação.*
- #128** *SIM. Visão focada na hierarquia e não nos processos.*
- #130** *Desconhecimento da área técnica sobre o rito licitatório. Falta de engajamento da área técnica quando da elaboração e condução da licitação. Troca permanente dos gestores de TI, fazendo com que quando a contratação é efetuada, as necessidades já são outras.*
- #135** *Não temos uma área ou setor que trate precipuamente de gestão de contratos de TI. Sendo assim, as demandas com relação aos processos de contratação são encaminhadas para técnicos, nem sempre plenamente qualificados para darem o parecer e para especificarem o produto/serviço que será necessário para o atendimento da demanda anunciada. Outro problema é que quando se tem um processo de aquisição que envolva a área de TI, os setores que tratam especificamente da compra, assim como os setores solicitantes do produto, enviam para parecer técnico da área de TI o processo, dando um prazo exíguo para o seu retorno, o que acaba por se ter um trabalho feito às pressas. Não há um canal único de comunicação entre o setor de TI e os demais setores envolvidos na contratação desses serviços.*
- #138** *Sim. Geralmente os gestores de contratos nao tem participacao nenhuma na contratacao.*
- #144** *Sim. A área de informatica da [...] detem todo o processo de compra e orçamento cabendo á seção orçamentaria apenas executar e se responsabilizar pela emissão das NEs e pagamento de fatura.*
- #149** *Sim. Conflitos de Interesses, Falhas de Comunicação e Falta de Processo Global e Vocabulário Técnico Padronizado (Glossário).*
- #154** *SIM. ACHO QUE A TENTATIVA DE AUTONOMIA, OU SEJA, SER INDEPENDENTE PARA TOMAR AS DECISÕES QUE DESEJAR.*
- #157** *Sim, falta de pessoal, treinamento e comunicação.*
- #163** *Sim. Não existe um trabalho integrado e cooperativo. Não ha a visão do processo como um todo.*
- #165** *Sim, a maior dificuldade é entendimento entre a área técnica administrativa e a área de informática.*
- #168** *Sim. Falta de procedimentos padronizados, que evitem as intermináveis idas-e-vindas do processo, nas instâncias técnicas, jurídicas, financeiras e administrativas.*
- #172** *SIM. O gestor não é preparado para o papel de gestor, ele, muitas vezes, é apenas uma pessoa com capacitação técnica; Falta entrosamento da áreas administrativa com a área técnica e com o gestor.*
- #173** *- O usuário não especifica formalmente suas necessidades*
- #174** *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*
- #178** *Falta de comprometimento e conhecimento da área administrativa. Os técnicos tendem a ver seu papel como definitivo e fundamental para a Administração. Não entendem que são meio e devem observar a realidade de forma abrangente.*
- #180** *Sim, existem. Cada área cuida só da esfera de suas atribuições de maneira estanque sem ver a totalidade do processo.*
- #184** *Sim. Pontos de vistas distintos. Ex. Técnico, jurídico e Administrativo*
- #185** *SIM. As áreas de TI, em geral, não estão preocupadas com os processos administrativos e sim com as contratações.*

**Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #188** *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*
- #193** *Existe um abismo considerável entre as áreas participantes do processo de contratação e da gestão de contratos porque interagem muito pouco, apesar de terem consciência de que persistem muitos problemas em comum, essas áreas não agem no sentido de resolvê-los e atuam como se eles não existissem.*
- #195** *Sim. O isolamento causado pela separação das funções e divisão de responsabilidades. A falta de compromisso com a instituição causada pela visão imediatista de cada integrante do processo.*
- #202** *Infelizmente não. Não é raro que um Gestor de Contrato seja nomeado somente após todo o processo de contratação, sem ter tido o mínimo contato com o processo.*
- #203** *Sim. dificuldades de atender os requisitos da legislação, que se mostra confusa.*
- #208** *Sim. As áreas "falam" linguagens e conceitos diferentes, que algumas vezes levam a confusões e falta de entendimento, onde o que uma "ouve" não corresponde ao que a outra "falou".*
- #210** *Sim, acredito que a causa principal é o desconhecimento s/ assuntos relacionados a serviços de TI.*
- #213** *Acho que existe principalmente pela linguagem técnica de cada área.*
- #214** *A causa principal, a meu ver, é o desconhecimento dos processos gerenciados pela outra área. No caso da [...], existem duas Coordenações distintas, uma para contratação e gestão de contratos, em geral, e outra exclusiva para assuntos de TI. Quando não se entendem, é porque desconhecem os detalhes dos processos da outra área.*
- #216** *Sim. Pois geralmente não falam a mesma linguagem e não tem havido uma vontade ferrenha de melhorar esta comunicação.*
- #218** *Sim. Primeiro ponto é que nem sempre a gestão dos contratos é feita pelo pessoal da área de TI. Depois, o processo de contratação é sempre muito solitário, as dificuldades de participação dos demais grupos não se dá somente com relação a TI, acredito que de um modo geral é difícil fazer os demandantes participarem do processo de contratação.*
- #226** *Sim. Falta de uma linguagem comum de planejamento.*
- #228** *Sim.*
- #229** *Sim, acho que a causa normalmente é cultural e institucional. A TI normalmente não quer saber como se contratou um determinado serviço, o que interessa é a demanda por um certo serviço de TI e pronto. A área de contrato e licitação não quer saber também o que está contratando, acha que lhe cabe apenas licitar aquele serviço pedido, na forma especificada pela TI, e pronto. E a alta direção da entidade não interfere nesse processo, e assim segue.*
- #230** *Sim Cada um faz a sua parte sem se comunicar.*
- #231** *Sim. Falta entendimento da necessidade de fases importantes do processo e entendimento quanto à divisão e compartilhamento das responsabilidades e compromissos;*
- #232** *Sim, porque o responsável pela contratação nem sempre entende a necessidade da contratação do órgão, não porque seja incompetente, mas porque são muitos contratos a serem gerenciados. A área de gestão de contratos tem de ter uma comunicação bastante ativa com a área de gestão de serviços que é quem verifica se os parâmetros contratados estão sendo cumpridos.*
- #234** *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*
- #235** *Sim. As causas são diversas, desde fatores pessoais (competição, vaidade etc.) até o temor de que ações não documentadas gerem ações correicionais, o que torna o "diálogo" burocrático e arrastado.*
- #236** *Sim, a) Falta de dedicação exclusiva de servidores da área de TI ao assunto; b) Falta de agenda para encontros necessários; c) Falta de entusiasmo do pessoal de TI pelo assunto; d) Falta de conhecimento de TI das demais áreas.*
- #237** *Não na nossa unidade. Em outras sim. Falta de entrosamento das chefias.*
- #239** *Com certeza sim! O vício de executar qualquer tarefa no serviço público sem planejamento, falta de Gestão e compromisso pelo servidores envolvidos, em busca de soluções, cada vez mais distancia os participantes do processo.*

**Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #242 *Sim. Falta de disponibilidade das partes.*
- #243 *Sim. As causas são a excessiva compartimentalização da Administração Pública e a falta de integração existente nos processos operacionais existentes entre as fases compreendidas entre o projeto básico e a execução do contrato;*
- #244 *Estrutura organizacional*
- #248 *Sim! Ausência de conhecimento da formalização, segundo legislação vigente, dos pedidos de aquisições da área de TI.*
- #258 *Sim, posto que não há qualquer espécie de comunicação entre as áreas envolvidas na contratação, as quais operam de forma independente, sem promover as articulações necessárias à adequada contratação do objeto pretendido.*
- #267 *Sim. Falta de sinergia e foco no objetivo.*
- #268 *Sim, não há um padrão bem definido para Projeto Básico o que causa um re-trabalho de avaliação a cada processo encaminhado*
- #275 *Pelo menos aqui no [...] vejo isso claramente. Principalmente no que concerne ao gestor dos contratos que muitas vezes não se alinha com os serviços prestados e com a área responsável pela contratação*
- #277 *Sim, acredito que a causa seja a natureza do serviço de cada área.*
- #281 *Sim. Os responsáveis pela contratação e gestão de contratos de TI não envolvem todas as áreas necessárias. Isso acontece porque a instituição não atingiu o grau de maturidade suficiente para verificar a necessidade do envolvimento de outras áreas.*
- #285 *Sim. Possíveis causas: (1) as pessoas em geral têm o conhecimento técnico somente da sua área de atuação; (2) os procedimentos, normas e regras de contratação e gestão de contratos não são publicados ou compartilhados adequadamente pela área responsável; (3) falta da cultura de gestão.*
- #293 *SIM. VEJO QUE ISSO OCORRE MAIS COM A ÁREA JURÍDICA E CONTROLE INTERNO. ESSAS UNIDADES POR TRADIÇÃO SÃO MUITO "FECHADAS". TALVEZ SEJA PELA FALTA DE AMADURECIMENTO DOS NOSSOS PROCESSOS DE TRABALHO. ESTAMOS MAPEANDO OS PROCESSOS DE TI E TENTAREMOS AMENIZAR ESSE PROBLEMA.*
- #295 *SIM. Falta de definição clara das etapas do processo de contratação, Acúmulo por parte dos profissionais de TI de atribuições técnicas, de chefia de equipe e de gestão de contratos, o que restringe a dedicação atribuída a esta última área.*
- #297 *Sim. Cada área trabalha em separado visando apenas a sua responsabilidade.*
- #300 *Existem dificuldades e estas consistem no fato de várias unidades envolvidas no processo de contratação se preocuparem com o resultado de sua competência e não da contratação final. Deve também haver maior participação do gestor do contrato em todo o processo de contratação, desde a elaboração do projeto básico.*
- #305 *A comunicação entre as áreas participantes é sempre um problema em vários órgãos. As causas para essa dificuldade, na minha opinião, reside no fato da área de TI ser muito especializada e estar sempre em inovação, ou seja, o conhecimento pelas demais áreas que auxiliam no processo de contratação tente a estar sempre defasado ou incompleto.*
- #323 *Sim. Acredito que as pessoas envolvidas no processo de especificação das condições do contrato a ser executado nem sempre são as que ficam responsáveis pela gestão daquele contrato, havendo, dessa forma, algumas vezes, dissonância na interpretação de uma ou outra cláusula contratual.*
- #330 *Existem dificuldades principalmente no sentido em que a interpretação da Lei ainda é dúbia no âmbito do [...].*
- #332 *Sim. A principal causa é a não participação do gestor do contrato no processo de planejamento da aquisição/contratação. No nosso órgão, corremos o risco de este quadro se agravar, pois recente legislação interna elegeu a unidade administrativa de gestão de material e patrimônio (logística) como responsável pela gestão de todos os contratos. Por outro lado, caso se proceda ao adequado estudo do processo de aquisição/contratação, a unidade mencionada pode vir a ser o integrador que falta ao processo.*
- #343 *Sim, existe certa dificuldade, porque muitas vezes o pessoal que não é da área de TI tem dificuldade em entender o objeto da contratação. A preocupação da Assessoria Jurídica, nesse ponto, é de alertar o pessoal de TI em sempre manter a competitividade dentre os possíveis licitantes, além de indicar um objeto, na medida do possível, determinado.*
- #347 *Sim. Creio que por falta de padronização de conhecimento recíproco entre as áreas envolvidas.*
- #349 *Sim. São "mundos" diferentes: a área técnica tem conhecimento profundo do assunto, mas não domina bem a legislação, enquanto a área administrativa não "fala" a linguagem de TI.*
- #354 *Sim. Falta de capacitação tanto da área administrativa (tanto noções de TI) responsável pela contratação, quanto da área gestora dos contratos (q não tem capacitação em licitações e contratos)*
- #358 *SIM. Falta de uma definição clara das responsabilidades de cada área.*
- #381 *Sim. A principal seria a incapacidade/deficiência técnica da maioria dos gestores para efetuar as tarefas designadas.*

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#394** *No caso específico da entidade a que estou vinculado atualmente a problemática não se restringe exclusivamente a eventuais falhas de comunicação entre as áreas citadas. A deficiência de quadro técnico especializado na área de TI, de carreira da própria Instituição, fragiliza o procedimento, desde o seu nascedouro, a partir da própria definição de que serviços informatizados devem ser implantados, ficando, tal tarefa, muitas das vezes, na mão de terceiros, geralmente ocupantes de cargos em comissão, descompromissados com os interesses maiores da entidade, o que implica na aquisição de serviços ou soluções já prontas e que se revelam, sob a óptica da eficiência e economicidade, desastrosas. Em algumas vezes, vultosas quantias são dispendidas para meras licenças temporárias de utilização de softwares, que, acaso não prorrogados os contratos respectivos, implicará em solução de continuidade dos serviços e a total inutilidade das bases de dados já que não se poderá acessá-las por não se dispor mais das respectivas licenças dos programas.*

**#409** *Sim, a gestão de contratos de serviços de TI é falha ou inexistente.*

**#411** *Sim, as causas estão associadas a falta de definição da responsabilidade de cada uma no processo. O próprio processo não está formalmente estabelecido.*

**#412** *SIM. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescentaria a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

### 1.1.2 p1. Às vezes

#### 1.1.2 1. Às vezes há dificuldades de comunicação.

**#090** *As vezes sim.*

**#415** *A COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DURANTE O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO É BASTANTE EFICAZ. NO ENTANTO, DURANTE A GESTÃO DO CONTRATO, SINTO CERTA DIFICULDADE EM OBTER INFORMAÇÕES PONTUAIS E PRECISAS SOBRE DETERMINADOS ASPECTOS DO CONTRATO.*

### 1.1.3 p2. Não

#### 1.1.3 2. Não, não há dificuldades de comunicação.

**#010** *No [...], a comunicação é boa.*

**#014** *Não. O que existe é uma interação muito grande.*

**#016** *Há sinergia entre as mesmas.*

**#018** *Não, pois há uma divisão de contratos do próprio Dept. de TI.*

**#095** *Não. O problema não são dificuldades de comunicação mas a ausência de investimentos maciços por parte da Administração na capacitação de seus servidores.*

**#134** *Não*

**#164** *Não*

**#206** *Não*

**#217** *Não.*

**#222** *não identifico tal dificuldade*

**#223** *NO MEU CASO NÃO EXISTE ESTA DIFICULDADE*

**#238** *NÃO. AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI TEM SE COMUNICADO SEM DIFICULDADE COM A ÁREA DE GESTÃO DOS CONTRATOS.*

**#259** *NÃO*

**#301** *Não.*

**#310** *Não*

**#390** *Não. Durante o processo de criação do Projeto Básico formamos uma Comissão onde contamos com a participação de membros das áreas envolvidas.*

**#400** *NÃO*

### 1.1.4 p3. Não soube responder

#### 1.1.4 3. Não soube responder.

**#194** *Não sei, pois ainda não participei de processos de compra no [...].*

**#402** *Não tenho subsídios suficientes para opinar.*

### 1.1.5 p4. Não respondeu

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 1.1.5 4. Não respondeu.

#086

#380

#### 1.1.1.1 Carência de integração

##### 1.1.1.1 A. É difícil fazer os demandantes participarem do processo de contratação.

#218 *Sim. Primeiro ponto é que nem sempre a gestão dos contratos é feita pelo pessoal da área de TI. Depois, o processo de contratação é sempre muito solitário, as dificuldades de participação dos demais grupos não se dá somente com relação a TI, acredito que de um modo geral é difícil fazer os demandantes participarem do processo de contratação.*

##### 1.1.1.1 A. Falta engajamento da área de TI na elaboração e condução da licitação.

#130 *Desconhecimento da área técnica sobre o rito licitatório. Falta de engajamento da área técnica quando da elaboração e condução da licitação. Troca permanente dos gestores de TI, fazendo com que quando a contratação é efetuada, as necessidades já são outras.*

#178 *Falta de comprometimento e conhecimento da área administrativa. Os técnicos tendem a ver seu papel como definitivo e fundamental para a Administração. Não entendem que são meio e devem observar a realidade de forma abrangente.*

#236 *Sim, a) Falta de dedicação exclusiva de servidores da área de TI ao assunto; b) Falta de agenda para encontros necessários; c) Falta de entusiasmo do pessoal de TI pelo assunto; d) Falta de conhecimento de TI das demais áreas.*

##### 1.1.1.1 A. Falta envolver os participantes na melhoria do processo.

#007 *Sim. Acredito que a principal causa seria a falta de cultura organizacional. Normalmente os diversos participantes estão em departamentos diferentes da organização, que funcionam de maneira estanque. Creio que o incentivo á criação de grupos permanentes de trabalho interdepartamentais com o objetivo de discutir e uniformizar o processo de contratação do Órgão seria salutar.*

#281 *Sim. Os responsáveis pela contratação e gestão de contratos de TI não envolvem todas as áreas necessárias. Isso acontece porque a instituição não atingiu o grau de maturidade suficiente para verificar a necessidade do envolvimento de outras áreas.*

##### 1.1.1.1 A. Falta integração entre as áreas envolvidas.

#011 *SIM. Normalmente as etapas iniciais de planejamento de aquisição tendem a escolher o tipo de licitação antes mesmo de uma comissão de licitação estar trabalhando no processo. Depois, a comissão de licitação trabalha para fazer o edital como equipes diferentes..*

#038 *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*

#039 *Sim. Falta de integração entre as áreas participantes, ou melhor, falta o entendimento que o objetivo a ser alcançado deve ser comum. As áreas, em regra, trabalham de forma apartada, se visualizando como um fim em si mesmo.*

#061 *Sim. A principal causa é a não identificação que trata-se de um único processo de trabalho (aquisição ou contratação) em benefício do órgão. Na prática, cada papel é desvinculado do outro, tornado as aquisições extremamente morosa e ineficiente.*

#082 *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*

#138 *Sim. Geralmente os gestores de contratos nao tem participacao nenhuma na contratacao.*

#144 *Sim. A área de informatica da [...] detem todo o processo de compra e orçamento cabendo á seção orçamentaria apenas executar e se responsabilizar pela emissão das NEs e pagamento de fatura.*

#163 *Sim. Não existe um trabalho integrado e cooperativo. Não ha a visão do processo como um todo.*

#172 *SIM. O gestor não é preparado para o papel de gestor, ele, muitas vezes, é apenas uma pessoa com capacitação técnica; Falta entrosamento da áreas administrativa com a área técnica e com o gestor.*

#193 *Existe um abismo considerável entre as áreas participantes do processo de contratação e da gestão de contratos porque interagem muito pouco, apesar de terem consciência de que persistem muitos problemas em comum, essas áreas não agem no sentido de resolvê-los e atuam como se eles não existissem.*

#195 *Sim. O isolamento causado pela separação das funções e divisão de responsabilidades. A falta de compromisso com a instituição causad pela visão imediatista de cada integrante do processo.*

#230 *Sim Cada um faz a sua parte sem se comunicar.*

#237 *Não na nossa unidade. Em outras sim. Falta de entrosamento das chefias.*

#239 *Com certeza sim! O vicio de executar qualquer tarefa no serviço público sem planejamento, falta de Gestão e compromisso pelo servidores envolvidos, em busca de soluções, cada vez mais distancia os participantes do processo.*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #243 *Sim. As causas são a excessiva compartimentalização da Administração Pública e a falta de integração existente nos processos operacionais existentes entre as fases compreendidas entre o projeto básico e a execução do contrato;*
- #258 *Sim, posto que não há qualquer espécie de comunicação entre as áreas envolvidas na contratação, as quais operam de forma independente, sem promover as articulações necessárias à adequada contratação do objeto pretendido.*
- #267 *Sim. Falta de sinergia e foco no objetivo.*
- #275 *Pelo menos aqui no [...] vejo isso claramente. Principalmente no que concerne ao gestor dos contratos que muitas vezes não se alinha com os serviços prestados e com a área responsável pela contratação*
- #281 *Sim. Os responsáveis pela contratação e gestão de contratos de TI não envolvem todas as áreas necessárias. Isso acontece porque a instituição não atingiu o grau de maturidade suficiente para verificar a necessidade do envolvimento de outras áreas.*
- #293 **SIM. VEJO QUE ISSO OCORRE MAIS COM A ÁREA JURÍDICA E CONTROLE INTERNO. ESSAS UNIDADES POR TRADIÇÃO SÃO MUITO "FECHADAS". TALVEZ SEJA PELA FALTA DE AMADURECIMENTO DOS NOSSOS PROCESSOS DE TRABALHO. ESTAMOS MAPEANDO OS PROCESSOS DE TI E TENTAREMOS AMENIZAR ESSE PROBLEMA.**
- #297 *Sim. Cada área trabalha em separado visando apenas a sua responsabilidade.*

#### 1.1.1.2 Contextos não compartilhados

##### 1.1.1.2 C. Contextos e interesses distintos e não compartilhados.

- #054 *Sim. Comunicação entre todas as áreas, compreensão dos jargões técnicos de parte a parte, compreensão das peculiaridades do mercado de informática por parte das áreas jurídica e administrativa (formas de comercialização, obsolescência, velocidade de inovação, padrões etc), compreensão do emaranhado legal por parte dos profissionais de TI Ausência de framework de governança que defina papéis e responsabilidades na definição das prioridades em TI, o que faz com que cada fase de discussão (Assessoria Jurídica, CPL, Material e Patrimônio, Departamento Administrativo) seja um momento de novo embate e possíveis novos entraves e atritos.*
- #101 *Sim, diferenças de conhecimento entre as áreas. As duas conhecem muito das suas áreas de atuação.*
- #149 *Sim. Conflitos de Interesses, Falhas de Comunicação e Falta de Processo Global e Vocabulário Técnico Padronizado (Glossário).*
- #184 *Sim. Pontos de vistas distintos. Ex. Técnico, jurídico e Administrativo*
- #185 *SIM. As áreas de TI, em geral, não estão preocupadas com os processos administrativos e sim com as contratações.*
- #188 *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*
- #193 *Existe um abismo considerável entre as áreas participantes do processo de contratação e da gestão de contratos porque interagem muito pouco, apesar de terem consciência de que persistem muitos problemas em comum, essas áreas não agem no sentido de resolvê-los e atuam como se eles não existissem.*
- #214 *A causa principal, a meu ver, é o desconhecimento dos processos gerenciados pela outra área. No caso da [...], existem duas Coordenações distintas, uma para contratação e gestão de contratos, em geral, e outra exclusiva para assuntos de TI. Quando não se entendem, é porque desconhecem os detalhes dos processos da outra área.*
- #229 *Sim, acho que a causa normalmente é cultural e institucional. A TI normalmente não quer saber como se contratou um determinado serviço, o que interessa é a demanda por um certo serviço de TI e pronto. A área de contrato e licitação não quer saber também o que está contratando, acha que lhe cabe apenas licitar aquele serviço pedido, na forma especificada pela TI, e pronto. E a alta direção da entidade não interfere nesse processo, e assim segue.*
- #285 *Sim. Possíveis causas: (1) as pessoas em geral têm o conhecimento técnico somente da sua área de atuação; (2) os procedimentos, normas e regras de contratação e gestão de contratos não são publicados ou compartilhados adequadamente pela área responsável; (3) falta da cultura de gestão.*
- #297 *Sim. Cada área trabalha em separado visando apenas a sua responsabilidade.*
- #343 *Sim, existe certa dificuldade, porque muitas vezes o pessoal que não é da área de TI tem dificuldade em entender o objeto da contratação. A preocupação da Assessoria Jurídica, nesse ponto, é de alertar o pessoal de TI em sempre manter a competitividade dentre os possíveis licitantes, além de indicar um objeto, na medida do possível, determinado.*
- #349 *Sim. São "mundos" diferentes: a área técnica tem conhecimento profundo do assunto, mas não domina bem a legislação, enquanto a área administrativa não "fala" a linguagem de TI.*
- #354 *Sim. Falta de capacitação tanto da área administrativa (tanto noções de TI) responsável pela contratação, quanto da área gestora dos contratos (q não tem capacitação em licitações e contratos)*

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#412 *Sim. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescentaria a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

### 1.1.1.2 C. Entendimentos diferentes entre as áreas envolvidas.

#051 *Sim. As unidades de contratação, de material e patrimônio e jurídica têm entendimentos diferentes sobre a atuação formas de prestação de suporte, de terceirização, de custo benefício. A figura do fiscal de contrato é obrigada a assumir responsabilidades sem possuir todas as informações necessários para isto. Não há um entendimento comum da abrangência do fiscal de contratos na área de TI.*

#165 *Sim, a maior dificuldade é entendimento entre a área técnica administrativa e a área de informática.*

### 1.1.1.2 C. Entendimentos diferentes sobre a necessidade da contratação.

#091 *R.: Existe muitas dificuldades entre as áreas: a definição do que se contratar, como, por que, orçamentária e a real necessidade da contratação.*

#232 *Sim, porque o responsável pela contratação nem sempre entende a necessidade da contratação do órgão, não porque seja incompetente, mas porque são muitos contratos a serem gerenciados. A área de gestão de contratos tem de ter uma comunicação bastante ativa com a área de gestão de serviços que é quem verifica se os parâmetros contratados estão sendo cumpridos.*

### 1.1.1.2 C. Falta de conhecimento do pessoal de TI sobre as outras áreas.

#236 *Sim, a) Falta de dedicação exclusiva de servidores da área de TI ao assunto; b) Falta de agenda para encontros necessários; c) Falta de entusiasmo do pessoal de TI pelo assunto; d) Falta de conhecimento de TI das demais áreas.*

### 1.1.1.2 C1. Apego da área de controle à legislação.

#068 *As dificuldades técnicas existem. O pessoal de controle se apega muito a legislação e o de TI a parte técnica, mas não existem muita flexibilização em um entender o lado do outro.*

### 1.1.1.2 C1. Apego da área de TI aos aspectos técnicos.

#068 *As dificuldades técnicas existem. O pessoal de controle se apega muito a legislação e o de TI a parte técnica, mas não existem muita flexibilização em um entender o lado do outro.*

### 1.1.1.2 C1. Excesso de rigor na interpretação da legislação.

#085 *Sim. Falta de uma Visão Sistêmica aliada a uma interpretação rigorosa da legislação sem a oferta de outras alternativas que também respeitem a legislação mas que favoreçam a resolução dos problemas que motivam a contratação de serviços de TI.*

## 1.1.1.3 Falhas de comunicação

### 1.1.1.3 B. Falhas de comunicação.

#004 *Sim. As causas são várias. No órgão que atuo, começa no centralismo e desrespeito a regras básicas como por exemplo, a não realização de planejamento estratégico e operacional da organização. Sem planejamento, aquisição, contratação e gestão de contratos são descoordenadas e a comunicação entre áreas inexistente. Os gestores de contratos sequer são selecionados ou capacitados nos objetos que lhes são destinados a fazer a gestão.*

#047 *Sim, falta de comunicação entre as duas áreas durante a fase de elaboração do projeto. Às vezes, o contrato a ser gerido "cai no colo" da equipe de contratos.*

#149 *Sim. Conflitos de Interesses, Falhas de Comunicação e Falta de Processo Global e Vocabulário Técnico Padronizado (Glossário).*

#157 *Sim, falta de pessoal, treinamento e comunicação.*

#188 *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*

#208 *Sim. As áreas "falam" linguagens e conceitos diferentes, que algumas vezes levam a confusões e falta de entendimento, onde o que uma "ouveu" não corresponde ao que a outra "falou".*

#230 *Sim Cada um faz a sua parte sem se comunicar.*

#258 *Sim, posto que não há qualquer espécie de comunicação entre as áreas envolvidas na contratação, as quais operam de forma independente, sem promover as articulações necessárias à adequada contratação do objeto pretendido.*

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#394** *No caso específico da entidade a que estou vinculado atualmente a problemática não se restringe exclusivamente a eventuais falhas de comunicação entre as áreas citadas. A deficiência de quadro técnico especializado na área de TI, de carreira da própria Instituição, fragiliza o procedimento, desde o seu nascedouro, a partir da própria definição de que serviços informatizados devem ser implantados, ficando, tal tarefa, muitas das vezes, na mão de terceiros, geralmente ocupantes de cargos em comissão, descompromissados com os interesses maiores da entidade, o que implica na aquisição de serviços ou soluções já prontas e que se revelam, sob a óptica da eficiência e economicidade, desastrosas. Em algumas vezes, vultosas quantias são dispendidas para meras licenças temporárias de utilização de softwares, que, acaso não prorrogados os contratos respectivos, implicará em solução de continuidade dos serviços e a total inutilidade das bases de dados já que não se poderá acessá-las por não se dispor mais das respectivas licenças dos programas.*

### 1.1.1.3 B. Falta coordenação efetiva de comunicação.

**#096** *Sim. Falta uma Coordenação efetiva para que haja essa comunicação talvez em função de uma grande demanda.*

### 1.1.1.3 B. Falta de esforço para comunicar e alcançar entendimento mútuo.

**#068** *As dificuldades técnicas existem. O pessoal de controle se apega muito a legislação e o de TI a parte técnica, mas não existem muita flexibilização em um entender o lado do outro.*

**#188** *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*

**#195** *Sim. O isolamento causado pela separação das funções e divisão de responsabilidades. A falta de compromisso com a instituição causad pela visão imediatista de cada integrante do processo.*

**#216** *Sim. Pois geralmente não falam a mesma linguagem e não tem havido uma vontade ferrenha de melhorar esta comunicação.*

**#236** *Sim, a) Falta de dedicação exclusiva de servidores da área de TI ao assunto; b) Falta de agenda para encontros necessários; c) Falta de entusiasmo do pessoal de TI pelo assunto; d) Falta de conhecimento de TI das demais áreas.*

**#242** *Sim. Falta de disponibilidade das partes.*

**#258** *Sim, posto que não há qualquer espécie de comunicação entre as áreas envolvidas na contratação, as quais operam de forma independente, sem promover as articulações necessárias à adequada contratação do objeto pretendido.*

### 1.1.2.1 Carência de linguagem comum

#### 1.1.2.1 D. Carência de uma linguagem comum entre os envolvidos.

**#054** *Sim. Comunicação entre todas as áreas, compreensão dos jargões técnicos de parte a parte, compreensão das peculiaridades do mercado de informática por parte das áreas jurídica e administrativa (formas de comercialização, obsolescência, velocidade de inovação, padrões etc), compreensão do emaranhado legal por parte dos profissionais de TI Ausência de framework de governança que defina papéis e responsabilidades na definição das prioridades em TI, o que faz com que cada fase de discussão (Assessoria Jurídica, CPL, Material e Patrimônio, Departamento Administrativo) seja um momento de novo embate e possíveis novos entraves e atritos.*

**#057** *Não e Sim. Não pelo lado das equipes envolvidas. Na sua maioria são pessoas muito bem capacitadas e que podem assimilar novas abordagens no trabalho diário. Sim, exatamente, pela falta de um eixo de referência comum. Que, no caso, o QRN pode vir a ser.*

**#098** *Sim. Inicialmente sinto falta de definição das diretrizes tanto na contratação quanto na gestão do contrato, isto é, o que um e outro deveria fazer para melhor desempenho das atividades. Tudo é realizado no tato. Não há aplicação de recursos em treinamento e capacitação.*

**#101** *Sim, diferenças de conhecimento entre as áreas. As duas conhecem muito das suas áreas de atuação.*

**#149** *Sim. Conflitos de Interesses, Falhas de Comunicação e Falta de Processo Global e Vocabulário Técnico Padronizado (Glossário).*

**#188** *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*

**#208** *Sim. As áreas "falam" linguagens e conceitos diferentes, que algumas vezes levam a confusões e falta de entendimento, onde o que uma "ouve" não corresponde ao que a outra "falou".*

**#213** *Acho que existe principalmente pela linguagem técnica de cada área.*

**#216** *Sim. Pois geralmente não falam a mesma linguagem e não tem havido uma vontade ferrenha de melhorar esta comunicação.*

**#226** *Sim. Falta de uma linguagem comum de planejamento.*

**#347** *Sim. Creio que por falta de padronização de conhecimento recíproco entre as áreas envolvidas.*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #349 *Sim. São "mundos" diferentes: a área técnica tem conhecimento profundo do assunto, mas não domina bem a legislação, enquanto a área administrativa não "fala" a linguagem de TI.*
- #354 *Sim. Falta de capacitação tanto da área administrativa (tento noções de TI) responsável pela contratação, quanto da área gestora dos contratos (q não tem capacitação em licitações e contratos)*
- #412 *SIM. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescentaria a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

#### 1.1.2.1 D. Desconhecimento recíproco das terminologias e processos de trabalho.

- #063 *SIM. Desconhecimento recíproco das terminologias e processos de trabalho.*
- #065 *Os conhecimentos específicos de cada uma das áreas. A área de TI não tem um domínio perfeito da legislação para contratação, e a área administrativa não absorve corretamente o que se quer contratar na área de TI.*
- #213 *Acho que existe principalmente pela linguagem técnica de cada área.*
- #214 *A causa principal, a meu ver, é o desconhecimento dos processos gerenciados pela outra área. No caso da [...], existem duas Coordenações distintas, uma para contratação e gestão de contratos, em geral, e outra exclusiva para assuntos de TI. Quando não se entendem, é porque desconhecem os detalhes dos processos da outra área.*
- #277 *Sim, acredito que a causa seja a natureza do serviço de cada área.*
- #285 *Sim. Possíveis causas: (1) as pessoas em geral têm o conhecimento técnico somente da sua área de atuação; (2) os procedimentos, normas e regras de contratação e gestão de contratos não são publicados ou compartilhados adequadamente pela área responsável; (3) falta da cultura de gestão.*

#### 1.1.2.2 Desconhecimento da legislação

##### 1.1.2.2 A. Falta conhecimento da legislação.

- #248 *Sim! Ausência de conhecimento da formalização, segundo legislação vigente, dos pedidos de aquisições da área de TI.*

##### 1.1.2.2 A1. Desconhecimento e diferenças na interpretação da lei de licitações.

- #053 *: - Excesso de burocracia; - dificuldade em conseguir propostas; - falta de modelo aceito (por parte do TCU e do controle interno) para alguns tipos de contratação como por exemplo: terceirização, manutenção de equipamentos. - desconhecimento e diferentes interpretações da lei de licitações*

##### 1.1.2.2 A1. Há discrepâncias de entendimento da legislação entre as áreas.

- #330 *Existem dificuldades principalmente no sentido em que a interpretação da Lei ainda é dúbia no âmbito do [...].*

##### 1.1.2.2 B. Se houvesse conhecimento compartilhado, um ajudaria o outro.

- #234 *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*

##### 1.1.2.2 B1. Falta conhecimento técnico de TI à área de contratação.

- #076 *SIM! A falta de conhecimento de termos técnicos produzidos nos Projetos Básicos pelas áreas de contratação ou de elaboração do Edital.*
- #210 *Sim, acredito que a causa principal e o desconhecimento s/ assuntos relacionados a serviços de TI.*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #234 *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*
- #305 *A comunicação entre as áreas participantes é sempre um problema em vários órgãos. As causas para essa dificuldade, na minha opinião, reside no fato da área de TI ser muito especializada e estar sempre em inovação, ou seja, o conhecimento pelas demais áreas que auxiliam no processo de contratação tente a estar sempre defasado ou incompleto.*
- #343 *Sim, existe certa dificuldade, porque muitas vezes o pessoal que não é da área de TI tem dificuldade em entender o objeto da contratação. A preocupação da Assessoria Jurídica, nesse ponto, é de alertar o pessoal de TI em sempre manter a competitividade dentre os possíveis licitantes, além de indicar um objeto, na medida do possível, determinado.*

#### 1.1.2.2 B5. Falta de conhecimento de licitações ao pessoal de TI.

- #059 *Sim. Falta de conhecimento da legislação e falta de ferramenta própria para gestão dos contratos.*
- #130 *Desconhecimento da área técnica sobre o rito licitatório. Falta de engajamento da área técnica quando da elaboração e condução da licitação. Troca permanente dos gestores de TI, fazendo com que quando a contratação é efetuada, as necessidades já são outras.*
- #135 *Não temos uma área ou setor que trate precipuamente de gestão de contratos de TI. Sendo assim, as demandas com relação aos processos de contratação são encaminhadas para técnicos, nem sempre plenamente qualificados para darem o parecer e para especificarem o produto/serviço que será necessário para o atendimento da demanda anunciada. Outro problema é que quando se tem um processo de aquisição que envolva a área de TI, os setores que tratam especificamente da compra, assim como os setores solicitantes do produto, enviam para parecer técnico da área de TI o processo, dando um prazo exíguo para o seu retorno, o que acaba por se ter um trabalho feito às pressas. Não há um canal único de comunicação entre o setor de TI e os demais setores envolvidos na contratação desses serviços.*
- #178 *Falta de comprometimento e conhecimento da área administrativa. Os técnicos tendem a ver seu papel como definitivo e fundamental para a Administração. Não entendem que são meio e devem observar a realidade de forma abrangente.*
- #234 *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*

#### 1.1.2.2 B6. Dificuldade em atender requisitos da legislação, que é confusa.

- #203 *Sim. dificuldades de atender os requisitos da legislação, que se mostra confusa.*

### 1.1.3 Qualificação de pessoal

#### 1.1.3 Carência de uma carreira própria de TI na instituição.

- #394 *No caso específico da entidade a que estou vinculado atualmente a problemática não se restringe exclusivamente a eventuais falhas de comunicação entre as áreas citadas. A deficiência de quadro técnico especializado na área de TI, de carreira da própria Instituição, fragiliza o procedimento, desde o seu nascedouro, a partir da própria definição de que serviços informatizados devem ser implantados, ficando, tal tarefa, muitas das vezes, na mão de terceiros, geralmente ocupantes de cargos em comissão, descompromissados com os interesses maiores da entidade, o que implica na aquisição de serviços ou soluções já prontas e que se revelam, sob a óptica da eficiência e economicidade, desastrosas. Em algumas vezes, vultosas quantias são dispendidas para meras licenças temporárias de utilização de softwares, que, acaso não prorrogados os contratos respectivos, implicará em solução de continuidade dos serviços e a total inutilidade das bases de dados já que não se poderá acessá-las por não se dispor mais das respectivas licenças dos programas.*

#### 1.1.3 Falta capacitação gerencial.

- #032 *R: Gestores despreparados no que diz respeito a competências gerenciais comportamentais*
- #172 *SIM. O gestor não é preparado para o papel de gestor, ele, muitas vezes, é apenas uma pessoa com capacitação técnica; Falta entrosamento da área administrativa com a área técnica e com o gestor.*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#174** *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMATIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*

#### 1.1.3 Falta treinamento e capacitação.

**#082** *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*

**#095** *Não. O problema não são dificuldades de comunicação mas a ausência de investimentos maciços por parte da Administração na capacitação de seus servidores.*

**#098** *Sim. Inicialmente sinto falta de definição das diretrizes tanto na contratação quanto na gestão do contrato, isto é, o que um e outro deveria fazer para melhor desempenho das atividades. Tudo é realizado no tato. Não há aplicação de recursos em treinamento e capacitação.*

**#157** *Sim, falta de pessoal, treinamento e comunicação.*

**#174** *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMATIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*

**#354** *Sim. Falta de capacitação tanto da área administrativa (tento noções de TI) responsável pela contratação, quanto da área gestora dos contratos (q não tem capacitação em licitações e contratos)*

**#381** *Sim. A principal seria a incapacidade/deficiência técnica da maioria dos gestores para efetuar as tarefas designadas.*

**#412** *SIM. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescentaria a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

#### 1.1.4 Quantitativo de pessoal

##### 1.1.4 Carência de pessoal.

**#080** *Sim. As causas, talvez, podem ser a grande quantidade de processos a serem analisados, o acúmulo de serviços dos setores envolvidos, aliado à falta de RH para atuar nos processos, bem como a mudança anuais/bienais dos "atores" participantes desse processo (pelo menos, aqui no [...]).*

**#082** *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*

**#089** *Sim, há dificuldades. O planejamento estratégico institucional que considere a tecnologia de informação como um dos seus principais e fundamentais elementos é ainda, neste órgão, incipiente, muito embora esse quadro esteja sendo modificado de forma mais vigorosa nos últimos anos. Isso, a meu ver, decorre também da falta de planejamento não apenas estratégico como também de curto e médio prazos da unidade técnica responsável pelo desenvolvimento em TI; tal situação é gravemente afetada, ainda, dentre outras questões institucionais, pelo enorme déficit de pessoal na área.*

**#157** *Sim, falta de pessoal, treinamento e comunicação.*

**#394** *No caso específico da entidade a que estou vinculado atualmente a problemática não se restringe exclusivamente a eventuais falhas de comunicação entre as áreas citadas. A deficiência de quadro técnico especializado na área de TI, de carreira da própria Instituição, fragiliza o procedimento, desde o seu nascedouro, a partir da própria definição de que serviços informatizados devem ser implantados, ficando, tal tarefa, muitas das vezes, na mão de terceiros, geralmente ocupantes de cargos em comissão, descompromissados com os interesses maiores da entidade, o que implica na aquisição de serviços ou soluções já prontas e que se revelam, sob a óptica da eficiência e economicidade, desastrosas. Em algumas vezes, vultosas quantias são dispendidas para meras licenças temporárias de utilização de softwares, que, acaso não prorrogados os contratos respectivos, implicará em solução de continuidade dos serviços e a total inutilidade das bases de dados já que não se poderá acessá-las por não se dispor mais das respectivas licenças dos programas.*

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 1.1.5 Fatores pessoais

#### 1.1.5 Falta iniciativa diante dos problemas conhecidos nas contratações.

#193 *Existe um abismo considerável entre as áreas participantes do processo de contratação e da gestão de contratos porque interagem muito pouco, apesar de terem consciência de que persistem muitos problemas em comum, essas áreas não agem no sentido de resolvê-los e atuam como se eles não existissem.*

#### 1.1.5 Fatores pessoais (competição, vaidade etc.).

#235 *Sim. As causas são diversas, desde fatores pessoais (competição, vaidade etc.) até o temor de que ações não documentadas gerem ações correicionais, o que torna o "diálogo" burocrático e arrastado.*

#### 1.1.5 Temor da punição por falta de documentação, causando burocracia e lentidão.

#235 *Sim. As causas são diversas, desde fatores pessoais (competição, vaidade etc.) até o temor de que ações não documentadas gerem ações correicionais, o que torna o "diálogo" burocrático e arrastado.*

### 1.2.1.1 Falta visão sistêmica do processo

#### 1.2.1.1 A. Falta visão sistêmica.

#007 *Sim. Acredito que a principal causa seria a falta de cultura organizacional. Normalmente os diversos participantes estão em departamentos diferentes da organização, que funcionam de maneira estanque. Creio que o incentivo à criação de grupos permanentes de trabalho interdepartamentais com o objetivo de discutir e uniformizar o processo de contratação do Órgão seria salutar.*

#085 *Sim. Falta de uma Visão Sistêmica aliada a uma interpretação rigorosa da legislação sem a oferta de outras alternativas que também respeitem a legislação mas que favoreçam a resolução dos problemas que motivam a contratação de serviços de TI.*

#163 *Sim. Não existe um trabalho integrado e cooperativo. Não ha a visão do processo como um todo.*

#178 *Falta de comprometimento e conhecimento da área administrativa. Os técnicos tendem a ver seu papel como definitivo e fundamental para a Administração. Não entendem que são meio e devem observar a realidade de forma abrangente.*

#180 *Sim, existem. Cada área cuida só da esfera de suas atribuições de maneira estanque sem ver a totalidade do processo.*

#185 *SIM. As áreas de TI, em geral, não estão preocupadas com os processos administrativos e sim com as contratações.*

#195 *Sim. O isolamento causado pela separação das funções e divisão de responsabilidades. A falta de compromisso com a instituição causad pela visão imediatista de cada integrante do processo.*

#230 *Sim Cada um faz a sua parte sem se comunicar.*

#### 1.2.1.1 A1. Falta percepção e foco no objetivo comum.

#039 *Sim. Falta de integração entre as áreas participantes, ou melhor, falta o entendimento que o objetivo a ser alcançado deve ser comum. As áreas, em regra, trabalham de forma apartada, se visualizando como um fim em si mesmo.*

#053 *: - Excesso de burocracia; - dificuldade em conseguir propostas; - falta de modelo aceito (por parte do TCU e do controle interno) para alguns tipos de contratação como por exemplo: terceirização, manutenção de equipamentos. - desconhecimento e diferentes interpretações da lei de licitações*

#061 *Sim. A principal causa é a não identificação que trata-se de um único processo de trabalho (aquisição ou contratação) em benefício do órgão. Na prática, cada papel é desvinculado do outro, tornado as aquisições extremamente morosa e ineficiente.*

#267 *Sim. Falta de sinergia e foco no objetivo.*

#### 1.2.1.1 A2. Falta de compreensão e foco no processo.

#061 *Sim. A principal causa é a não identificação que trata-se de um único processo de trabalho (aquisição ou contratação) em benefício do órgão. Na prática, cada papel é desvinculado do outro, tornado as aquisições extremamente morosa e ineficiente.*

#128 *SIM. Visão focada na hierarquia e não nos processos.*

#149 *Sim. Conflitos de Interesses, Falhas de Comunicação e Falta de Processo Global e Vocabulário Técnico Padronizado (Glossário).*

#163 *Sim. Não existe um trabalho integrado e cooperativo. Não ha a visão do processo como um todo.*

#180 *Sim, existem. Cada área cuida só da esfera de suas atribuições de maneira estanque sem ver a totalidade do processo.*

#231 *Sim. Falta entendimento da necessidade de fases importantes do processo e entendimento quanto à divisão e compartilhamento das responsabilidades e compromissos;*

#300 *Existem dificuldades e estas consistem no fato de várias unidades envolvidas no processo de contratação se preocuparem com o resultado de sua competência e não da contratação final. Deve também haver maior participação do gestor do contrato em todo o processo de contratação, desde a elaboração do projeto básico.*

### 1.2.1.2 Indefinição do processo

#### 1.2.1.2 B. Falta de definição do processo formal.

**Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#082** *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*

**#168** *Sim. Falta de procedimentos padronizados, que evitem as intermináveis idas-e-vindas do processo, nas instâncias técnicas, jurídicas, financeiras e administrativas.*

**#174** *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMATIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*

**#268** *Sim, não há um padrão bem definido para Projeto Básico o que causa um re-trabalho de avaliação a cada processo encaminhado*

**#285** *Sim. Possíveis causas: (1) as pessoas em geral têm o conhecimento técnico somente da sua área de atuação; (2) os procedimentos, normas e regras de contratação e gestão de contratos não são publicados ou compartilhados adequadamente pela área responsável; (3) falta da cultura de gestão.*

**#295** *SIM. Falta de definição clara das etapas do processo de contratação, Acúmulo por parte dos profissionais de TI de atribuições técnicas, de chefia de equipe e de gestão de contratos, o que restringe a dedicação atribuída a esta última area.*

**#411** *Sim, as causas estão associadas a falta de definição da responsabilidade de cada uma no processo. O próprio processo não está formalmente estabelecido.*

**#412** *SIM. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescentaria a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

**1.2.1.2 B0. Falta maturidade no processo (cultura).**

**#174** *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMATIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*

**#293** *SIM. VEJO QUE ISSO OCORRE MAIS COM A ÁREA JURÍDICA E CONTROLE INTERNO. ESSAS UNIDADES POR TRADIÇÃO SÃO MUITO "FECHADAS". TALVEZ SEJA PELA FALTA DE AMADURECIMENTO DOS NOSSOS PROCESSOS DE TRABALHO. ESTAMOS MAPEANDO OS PROCESSOS DE TI E TENTAREMOS AMENIZAR ESSE PROBLEMA.*

**1.2.1.2 B1. Falta ou falha no processo de gestão de contratos de serviços.**

**#409** *Sim, a gestão de contratos de serviços de TI é falha ou inexistente.*

**1.2.1.2 B7. Carência de modelos de contratação tecnicamente bons e que atendam à legislação.**

**#085** *Sim. Falta de uma Visão Sistêmica aliada a uma interpretação rigorosa da legislação sem a oferta de outras alternativas que também respeitem a legislação mas que favoreçam a resolução dos problemas que motivam a contratação de serviços de TI.*

**1.2.1.2 B7. Falta de modelos de contratação aprovados pelos órgãos de controle.**

**#053** *- Excesso de burocracia; - dificuldade em conseguir propostas; - falta de modelo aceito (por parte do TCU e do controle interno) para alguns tipos de contratação como por exemplo: terceirização, manutenção de equipamentos. - desconhecimento e diferentes interpretações da lei de licitações*

**1.2.1.2 B9. Falta de ferramenta própria para gestão de contratos.**

**#059** *Sim. Falta de conhecimento da legislação e falta de ferramenta própria para gestão dos contratos.*

**1.2.1.2 B9. Falta software de gerenciamento de contratação (planejamento e execução).**

**#093** *Falta de um software de gerenciamento adequado, onde todas as etapas da contratação e posteriormente do gerenciamento sejam acompanhadas pelas duas áreas.*

**1.2.1.2 C1. Falta definir processo de seleção de gestores de contrato que inclua a capacitação.**

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#004** *Sim. As causas são várias. No órgão que atuo, começa no centralismo e desrespeito a regras básicas como por exemplo, a não realização de planejamento estratégico e operacional da organização. Sem planejamento, aquisição, contratação e gestão de contratos são descoordenadas e a comunicação entre áreas inexistente. Os gestores de contratos sequer são selecionados ou capacitados nos objetos que lhes são destinados a fazer a gestão.*

### 1.2.1.3 Falhas na execução do processo

#### 1.2.1.3 C. Deficiências na especificação técnica e na justificativa da necessidade pela área de TI.

**#037** *SIM. ESPECIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA NECESSIDADE NA ÁREA DE TI.*

#### 1.2.1.3 C. Desconsideração do impacto dos recursos e representações no projeto de contratação.

**#234** *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*

#### 1.2.1.3 C. Dificuldade em obter propostas.

**#053** : - Excesso de burocracia; - dificuldade em conseguir propostas; - falta de modelo aceito (por parte do TCU e do controle interno) para alguns tipos de contratação como por exemplo: terceirização, manutenção de equipamentos. - desconhecimento e diferentes interpretações da lei de licitações

#### 1.2.1.3 C. Falta de especificações formais das necessidades do usuário/cliente.

**#173** - O usuário não especifica formalmente suas necessidades

#### 1.2.1.3 C. Falta de qualidade no projeto básico.

**#234** *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*

#### 1.2.1.3 C. Problemas na especificação.

**#038** *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*

#### 1.2.1.3 C. Problemas na precificação.

**#038** *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*

#### 1.2.1.3 C1. Designação tardia do fiscalizador, sem participação no planejamento.

**#038** *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*

**#202** *Infelizmente não. Não é raro que um Gestor de Contrato seja nomeado somente após todo o processo de contratação, sem ter tido o mínimo contato com o processo.*

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#### 1.2.1.3 C1. Fiscal não tem as informações necessárias para fiscalizar.

- #038 *SIM. NA FASE DA CONTRATAÇÃO, EXISTEM PROBLEMAS DE ESPECIFICAÇÃO E PRECIFICAÇÃO. A COMISSÃO DE LICITAÇÃO RARAMENTE INTERAGE COM O INTERESSADO E OS EDITAIS NÃO FICAM ADEQUADOS. NA GESTÃO, A FISCALIZAÇÃO, VIA DE REGRA, NÃO CONHECE OS DETALHES DO CONTRATO QUE FISCALIZA. MUITAS VEZES, O FISCAL É DESIGNADO SOMENTE APÓS A ASSINATURA DOS CONTRATOS E DEPOIS DE INICIADA A SUA EXECUÇÃO.*
- #051 *Sim. As unidades de contratação, de material e patrimônio e jurídica têm entendimentos diferentes sobre a atuaçãoformas de prestação de suporte, de terceirização, de custo benefício. A figura do fiscal de contrato é obrigada a assumir responsabilidades sem possuir todas as informações necessários para isto. Não há um entendimento comum da abrangência do fiscal de contratos na área de TI.*
- #415 *A COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS DURANTE O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO É BASTANTE EFICAZ. NO ENTANTO, DURANTE A GESTÃO DO CONTRATO, SINTO CERTA DIFICULDADE EM OBTER INFORMAÇÕES PONTUAIS E PRECISAS SOBRE DETERMINADOS ASPECTOS DO CONTRATO.*

#### 1.2.2 Deficiência na gestão

##### 1.2.2 A. Deficiência no planejamento institucional e de TI.

- #004 *Sim. As causas são várias. No órgão que atuo, começa no centralismo e desrespeito a regras básicas como por exemplo, a não realização de planejamento estratégico e operacional da organização. Sem planejamento, aquisição, contratação e gestão de contratos são descoordenadas e a comunicação entre áreas inexistente. Os gestores de contratos sequer são selecionados ou capacitados nos objetos que lhes são destinados a fazer a gestão.*
- #082 *SIM. Falta procedimento padrão interno voltado para a gestão dos contratos ao mesmo tempo em que não há integração dos envolvidos no processo licitatório com a unidade técnica usuária direta dos serviços. Há ainda enorme carência de pessoal na área de TI e dificuldade criada pela própria instituição (atualmente) na manutenção de qualificação constante dos poucos profissionais ligados à área de TI. Por fim, não há planejamento (e muito menos criação de indicadores) que permita realizar, de forma eficiente, a gestão dos contratos como um todo na instituição, mas especialmente essa ausência é mais sentida na área de TI pela sua posição estratégica na organização.*
- #089 *Sim, há dificuldades. O planejamento estratégico institucional que considere a tecnologia de informação como um dos seus principais e fundamentais elementos é ainda, neste órgão, incipiente, muito embora esse quadro esteja sendo modificado de forma mais vigorosa nos últimos anos. Isso, a meu ver, decorre também da falta de planejamento não apenas estratégico como também de curto e médio prazos da unidade técnica responsável pelo desenvolvimento em TI; tal situação é gravemente afetada, ainda, dentre outras questões institucionais, pelo enorme déficit de pessoal na área.*
- #239 *Com certeza sim! O vício de executar qualquer tarefa no serviço público sem planejamento, falta de Gestão e compromisso pelo servidores envolvidos, em busca de soluções, cada vez mais distancia os participantes do processo.*

##### 1.2.2 B. Falta gestão de pessoas, processos e estruturas.

- #174 *SIM. CAUSAS DIVERSAS: PROCESSOS NÃO NORMALIZADOS E/OU NÃO NORMATIZADOS E/OU NÃO COMPLETAMENTE CONHECIDOS; FALTA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA; FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL; FALTA DE CULTURA; GESTÃO INADEQUADA DE PROCESSOS, PESSOAS E DA PRÓPRIA ESTRUTURA; TECNOLOGIA ESPECÍFICA INADEQUADA, DESATUALIZADA.*
- #239 *Com certeza sim! O vício de executar qualquer tarefa no serviço público sem planejamento, falta de Gestão e compromisso pelo servidores envolvidos, em busca de soluções, cada vez mais distancia os participantes do processo.*
- #285 *Sim. Possíveis causas: (1) as pessoas em geral têm o conhecimento técnico somente da sua área de atuação; (2) os procedimentos, normas e regras de contratação e gestão de contratos não são publicados ou compartilhados adequadamente pela área responsável; (3) falta da cultura de gestão.*

##### 1.2.2 C. Rotatividade excessiva de líderes prejudica o processo.

- #077 *Sim. O grande problema que vejo é em face da alta rotatividade dos agentes que atuam na área de TI do [...], que ocupam cargos políticos. Pois, de 2 em 2 anos, a linha de trabalho muda e assim é necessário começar de novo.*
- #080 *Sim. As causas, talvez, podem ser a grande quantidade de processos a serem analisados, o acúmulo de serviços dos setores envolvidos, aliado à falta de RH para atuar nos processos, bem como a mudança anuais/bienais dos "atores" participantes desse processo (pelo menos, aqui no [...]).*
- #130 *Desconhecimento da área técnica sobre o rito licitatório. Falta de engajamento da área técnica quando da elaboração e condução da licitação. Troca permanente dos gestores de TI, fazendo com que quando a contratação é efetuada, as necessidades já são outras.*

## Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#412 *SIM. Apesar dos esforços, ainda temos problemas de comunicação. Essa condição tem melhorado com as iniciativas de formalização do processo de contratação. Essas ações, embora valiosas para a instituição, sofrem alterações constantes, nas mudanças de gestão, a cada dois anos. No [...], quem efetiva as contratações é a [área administrativa], quem gere os contratos de TI são as unidades da Secretaria de Tecnologia da Informação, e, acrescencia a Assessoria Jurídica, também subordinada diretamente ao Diretor Geral da [área administrativa], e o Controle Interno. Todos absolutamente competentes em seus mundos, usando suas próprias linguagens técnicas. A constante mudança de gestão, que traz sempre novos entendimentos, faz com que o servidor que permanece, passe a ter seus próprios entendimentos sobre a legislação e os modos de contratação, além da falta de "tempo" para a constante reciclagem, necessária para o acompanhamento da dinâmica legislação de contratação de TI.*

### 1.2.3 Falhas na organização

#### 1.2.3 Ausência de uma área de gestão de contratos de TI.

#135 *Não temos uma área ou setor que trate precipuamente de gestão de contratos de TI. Sendo assim, as demandas com relação aos processos de contratação são encaminhadas para técnicos, nem sempre plenamente qualificados para darem o parecer e para especificarem o produto/serviço que será necessário para o atendimento da demanda anunciada. Outro problema é que quando se tem um processo de aquisição que envolva a área de TI, os setores que tratam especificamente da compra, assim como os setores solicitantes do produto, enviam para parecer técnico da área de TI o processo, dando um prazo exíguo para o seu retorno, o que acaba por se ter um trabalho feito às pressas. Não há um canal único de comunicação entre o setor de TI e os demais setores envolvidos na contratação desses serviços.*

#236 *Sim, a) Falta de dedicação exclusiva de servidores da área de TI ao assunto; b) Falta de agenda para encontros necessários; c) Falta de entusiasmo do pessoal de TI pelo assunto; d) Falta de conhecimento de TI das demais áreas.*

#### 1.2.3 Estrutura organizacional.

#244 *Estrutura organizacional*

#### 1.2.3 Excessivo foco na estrutura organizacional.

#128 *SIM. Visão focada na hierarquia e não nos processos.*

#180 *Sim, existem. Cada área cuida só da esfera de suas atribuições de maneira estanque sem ver a totalidade do processo.*

#195 *Sim. O isolamento causado pela separação das funções e divisão de responsabilidades. A falta de compromisso com a instituição causad pela visão imediatista de cada integrante do processo.*

#243 *Sim. As causas são a excessiva compartimentalização da Administração Pública e a falta de integração existente nos processos operacionais existentes entre as fases compreendidas entre o projeto básico e a execução do contrato;*

### 1.2.4 Sobrecarga

#### 1.2.4 Acúmulo de responsabilidades, que prejudica a gestão de contratos.

#295 *SIM. Falta de definição clara das etapas do processo de contratação, Acúmulo por parte dos profissionais de TI de atribuições técnicas, de chefia de equipe e de gestão de contratos, o que restringe a dedicação atribuída a esta última area.*

#### 1.2.4 Excesso de demanda nas áreas.

#080 *Sim. As causas, talvez, podem ser a grande quantidade de processos a serem analisados, o acúmulo de serviços dos setores envolvidos, aliado à falta de RH para atuar nos processos, bem como a mudança anuais/bienais dos "atores" participantes desse processo (pelo menos, aqui no [...]).*

#096 *Sim. Falta uma Coordenação efetiva para que haja essa comunicação talvez em função de uma grande demanda.*

#### 1.2.4 Falta de tempo para orientar melhor o pessoal de TI (escassez de pessoal).

#234 *Sim. As principais causas são: desconhecimento do pessoal de TI das regras de licitação; desconhecimento do pessoal de licitação dos equipamentos, serviços de TI que está licitando. Caso houvesse um conhecimento, ainda que básico, sobre o que o outro desempenha e precisa conhecer, um poderia ajudar o outro na contratação/gestão. Outro problema é que da parte de TI geralmente tem muitas pessoas envolvidas com o assunto, enquanto que na parte de licitação são poucas pessoas e, em geral, licitando todo o tipo de serviço/aquisição e não apenas TI. Com isso, fica difícil destinar tempo para orientação/melhor compreensão das demandas de TI e para ver a melhor solução. Finalmente, o principal problema é a questão do tempo. Em geral, ninguém se lembra dos prazos de licitação e gastam muito tempo na formatação do objeto, projeto etc, sem envolver o pessoal de licitação. Quando o pedido chega para licitar, geralmente faltam informações essenciais e se precisa gastar mais tempo para acertar o projeto básico. Com isso, a pressão é grande para licitar imediatamente e todos ficam estressados quando ocorrem recursos/representações, que fazem parte do processo, mas não são considerados na janela de tempo.*

### 1.3 Papéis e responsabilidades

#### 1.3 A. Deficiência na definição de papéis e responsabilidades.

### Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #004 *Sim. As causas são várias. No órgão que atuo, começa no centralismo e desrespeito a regras básicas como por exemplo, a não realização de planejamento estratégico e operacional da organização. Sem planejamento, aquisição, contratação e gestão de contratos são descoordenadas e a comunicação entre áreas inexistente. Os gestores de contratos sequer são selecionados ou capacitados nos objetos que lhes são destinados a fazer a gestão.*
- #020 *Sim o principal é que a área requisitante, por ser técnica, não se vê imbuída da situação de gestora do contrato (e do processo de contratação) como destinatária do objeto, achando que o 'dono' do contrato é a área de formalização do contrato.*
- #051 *Sim. As unidades de contratação, de material e patrimônio e jurídica têm entendimentos diferentes sobre a atuaçãoformas de prestação de suporte, de terceirização, de custo benefício. A figura do fiscal de contrato é obrigada a assumir responsabilidades sem possuir todas as informações necessários para isto. Não há um entendimento comum da abrangência do fiscal de contratos na área de TI.*
- #056 *SIM, acredito que seja por falta de uma definição precisa de papéis.*
- #154 *SIM. ACHO QUE A TENTATIVA DE AUTONOMIA, OU SEJA, SER INDEPENDENTE PARA TOMAR AS DECISÕES QUE DESEJAR.*
- #231 *Sim. Falta entendimento da necessidade de fases importantes do processo e entendimento quanto à divisão e compartilhamento das responsabilidades e compromissos;*
- #358 *SIM. Falta de uma definição clara das responsabilidades de cada área.*
- #411 *Sim, as causas estão associadas a falta de definição da responsabilidade de cada uma no processo. O próprio processo não está formalmente estabelecido.*

#### 1.3 B. Atribuição da gestão do contrato a alguém inadequado.

- #188 *Depende. Pode haver problema de comunicação se nenhum membro da área de contratação conhece TI ou em casos mais extremos quem faz a gestão do contrato não é da profissão de TI. Problemas de comunicação podem surgir em virtude de jargões usados nas áreas de TI e administrativa. Enfim muito depende da boa vontade de ambas as áreas, porém suponho que proximidade física muitas vezes facilita o processo de comunicação. Alguns partidários da Programação Extrema (XP) recomendam : se puder usar o telefone evite o e-mail, se puder falar pessoalmente evite o telefone. É uma recomendação para o trabalho de desenvolvimento de software, mas que, imagino, se aplica a outras atividades.*
- #218 *Sim. Primeiro ponto é que nem sempre a gestão dos contratos é feita pelo pessoal da área de TI. Depois, o processo de contratação é sempre muito solitário, as dificuldades de participação dos demais grupos não se dá somente com relação a TI, acredito que de um modo geral é difícil fazer os demandantes participarem do processo de contratação.*

#### 1.3 B. Envolvimento inadequado da área de TI em contratações iniciadas por outras áreas.

- #135 *Não temos uma área ou setor que trate precipuamente de gestão de contratos de TI. Sendo assim, as demandas com relação aos processos de contratação são encaminhadas para técnicos, nem sempre plenamente qualificados para darem o parecer e para especificarem o produto/serviço que será necessário para o atendimento da demanda anunciada. Outro problema é que quando se tem um processo de aquisição que envolva a área de TI, os setores que tratam especificamente da compra, assim como os setores solicitantes do produto, enviam para parecer técnico da área de TI o processo, dando um prazo exíguo para o seu retorno, o que acaba por se ter um trabalho feito às pressas. Não há um canal único de comunicação entre o setor de TI e os demais setores envolvidos na contratação desses serviços.*

#### 1.3 B1. Não participação do gestor do contrato no planejamento da contratação.

- #202 *Infelizmente não. Não é raro que um Gestor de Contrato seja nomeado somente após todo o processo de contratação, sem ter tido o mínimo contato com o processo.*
- #300 *Existem dificuldades e estas consistem no fato de várias unidades envolvidas no processo de contratação se preocuparem com o resultado de sua competência e não da contratação final. Deve também haver maior participação do gestor do contrato em todo o processo de contratação, desde a elaboração do projeto básico.*
- #323 *Sim. Acredito que as pessoas envolvidas no processo de especificação das condições do contrato a ser executado nem sempre são as que ficam responsáveis pela gestão daquele contrato, havendo, dessa forma, algumas vezes, dissonância na interpretação de uma ou outra cláusula contratual.*
- #332 *Sim. A principal causa é a não participação do gestor do contrato no processo de planejamento da aquisição/contratação. No nosso órgão, corremos o risco de este quadro se agravar, pois recente legislação interna elegeu a unidade administrativa de gestão de material e patrimônio (logística) como responsável pela gestão de todos os contratos. Por outro lado, caso se proceda ao adequado estudo do processo de aquisição/contratação, a unidade mencionada pode vir a ser o integrador que falta ao processo.*

### 1.4 Boas práticas

#### 1.4 Há uma área de gestão de contratos de TI.

- #018 *Não, pois há uma divisão de contratos do próprio Dept. de TI.*

#### 1.4 O projeto básico é elaborado por Comissão multidisciplinar.

**Pergunta 1) Existem dificuldades de comunicação entre as áreas participantes do processo de contratação e gestão de contratos de serviços de TI? Se sim, quais são as causas?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#390** *Não. Durante o processo de criação do Projeto Básico formamos uma Comissão onde contamos com a participação de membros das áreas envolvidas.*

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**2.1.1 p0.Sim**

**2.1.1 0a. Sim, corresponde a um processo real.**

- #007 *Certamente que sim, principalmente quando se trata de grandes projetos, envolvendo elevadas somas de recursos.*
- #010 *Sim.*
- #014 *Sim*
- #016 *Guardadas as idiosincrasias.*
- #018 *Correspondem.*
- #032 *R: Sim.*
- #037 *SIM*
- #039 *Sim.*
- #047 *Acho que sim.*
- #053 *Sim*
- #054 *Sim. O QRN é um modelo fiel ao processo, embora no mundo real seja comum observar a lacuna de um outro passo do processo (planejamento institucional, ou análise de mercado que subsidie a elaboração do projeto básico). O fato é que não me ocorre qualquer passo adicional que esteja ausente do modelo. Parece-me completo e bastante.*
- #056 *SIM.*
- #057 *Sim. Ele é me parece bem real para as contratações de médio e grande porte. Talvez uma versão "Quick Reference" possa ajudar nas contratações menores.*
- #061 *Sim. Na verdade os passos propostos representam um modelo ideal a ser perseguido, muito mais completo e abrangente do que ainda ocorre na vida real.*
- #063 *SIM.*
- #065 *Em cada Órgão existe um rito a ser seguido para contratação, mas acredito que o quadro reflete SIM o fluxo de contratação.*
- #077 *Sim. Pois contempla todas as fases importantes da contratação, desde o planejamento, passando pela seleção e contratação do fornecedor, finalizando na gestão contratual.*
- #080 *Sim, correspondem!*
- #086 *Sim*
- #089 *Sim.*
- #090 *Sim*
- #091 *R.: Sim esses passos correspondem a um processo de contratação real.*
- #093 *Vejo que apesar de conter todos os passos, é necessário a elaboração de software que gerencie e acompanhe estes passos.*
- #095 *Sim.*
- #096 *Sim*
- #098 *Teoricamente sim. Na prática raramente se observa a seqüência. (Tenho 21 anos de serviço público e, desde 93 atuo na área de TI sem nunca haver sido informado neste nível).*
- #128 *SIM*
- #134 *sim*
- #144 *Sim*
- #149 *Sim.*
- #157 *Os passos correspondem à seqüência lógica de contratação, mas as atividades, apesar de serem ideais, nem sempre são observadas.*
- #163 *Sim.*
- #168 *Sim.*
- #174 *SIM, ATÉ ONDE POSSO ALCANÇAR. NO [...] HÁ PROBLEMAS DE TRAMITAÇÃO INTERNA QUE AGRAVAM FALHAS LÓGICAS DE PROCESSO OU CRIAM DIFICULDADES MESMO ONDE NÃO HÁ FALHAS.*
- #178 *Sim*
- #180 *O modelo representa um modelo IDEA, mas que não acontece AINDA no dia-a-dia.*
- #184 *Sim.*
- #185 *SIM.*
- #188 *Sim*
- #193 *Sim .*
- #194 *Antes de vir trabalhar no [...], eu trabalhava no [...] e lá este processo era mais parecido. No [...] ainda não posso dizer.*
- #202 *Acredito que sim. Se o processo não segue esses passos, deveria.*

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#206 *Sim*

#208 *De maneira geral, sim.*

#213 *Acredito que sim.*

#216 *Até onde pude alcançar, o trabalho parece pioneiro mas bastante profundo e sério, além de muito bem intencionado. Para mim assemelha-se bastante de um processo de contratação real.*

#217 *Sim.*

#222 *Sim*

#223 *SIM*

#226 *Sim.*

#228 *Sim*

#229 *Em princípio sim, pelo o que vi na palestra, talvez sejam necessários alguns pequenos ajustes em função de particularidades de uma ou outra instituição.*

#230 *Sim*

#231 *Sim*

#235 *Sim. Intuitivamente, eu já vinha seguindo um processo similar.*

#236 *Sim.*

#237 *Sim*

#238 *SIM.*

#239 *sim*

#242 *Sim*

#243 *Sim.*

#248 *SIM.*

#258 *Sim o QRN apresenta as situações concretamente vividas no processo de contratação de bens e serviços de informática.*

#259 *SIM*

#268 *Sim*

#275 *Acho que sim*

#281 *Sim. Eu acho que ele contempla o objetivo a que se propõe.*

#293 *É CLARO QUE CADA ÓRGÃO POSSUI SEUS PRÓPRIOS PROCEDIMENTOS (PASSOS), MAS OS REFERENCIADOS NO QRN ESTÃO MUITO PRÓXIMO DE NOSSO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS.*

#297 *Sim*

#300 *Ao meu ver sim.*

#301 *Sim*

#310 *Sim.*

#323 *Sim*

#330 *Sim*

#343 *Sim.*

#354 *Sim*

#380 *Correspondem, com muita precisão. Embora situações reais possam ter circunstâncias e problemas imprevisíveis.*

#381 *Sim*

#390 *Sim. Porém vejo que na maioria dos órgãos não há um efetivo de servidores para executá-la plenamente.*

#400 *SIM*

#409 *algumas vezes sim*

#411 *Sim, mas não há necessidade de cumprir todos os passos nas contratações mais simples, mesmo assim julgo ser necessário justificar a ausência daquela atividade.*

#412 *SIM*

**2.1.1 0b. Sim, embora existam variações de órgão para órgão.**

#165 *Correspondem, na medida do possível, pois cada órgão tem sua burocracia própria, mas em geral o processo final é o mesmo.*

#415 *SIM. NO ENTANTO, DEVE SER ADAPTADO À REALIDADE DE CADA ÓRGÃO. EXEMPLO: O [...] NÃO POSSUI UM PLANO ESTRATÉGICO DE TI, DESSE MODO, NÃO PODEMOS VINCULAR AS CONTRATAÇÕES A ALGO QUE AINDA NÃO EXISTE.*

**2.1.2 p1. Parcialmente ou como referencial**

**2.1.2 1a. Sim, embora o QRN traga passos adicionais que nem sempre são factíveis.**

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#218 *No que se refere a parte de legalidade, é sempre cumprida a risca. Já a parte de planejamento descrita, entendo como o começo da demanda, o que dá origem ao processo, e nem sempre temos acesso a esses procedimentos.*

**2.1.2 1b. Sim, é o processo desejável, mas não é praticado integralmente.**

#085 *Sim. Acredito que é um modelo desejável porém seja por falta de informação, pessoal insuficiente e não \$capacitado ou planejamento deficiente acaba não sendo uma realidade na maioria das instituições.*

**2.1.2 1c. Sim, em linhas gerais, mas nos detalhes não.**

#172 *Sim e não. Sim, pela obediência às linhas gerais do quadro. Não, pelo nível de detalhamento.*

**2.1.2 1d. Sim, mas, na prática, não se cumprem todas as etapas.**

#020 *Sim, mas na prática, a fase de Planejamento tem sido relevada, ou pelo menos é considerada pouco importante*

#130 *Quase que sim, porém na prática a situação é outra. Deveriam ser elaborados modelos padrão de editais de TI.*

#285 *Sim. No entanto, na prática os passos 1 e 2 (Planejamento Institucional e de TI) muitas vezes não são explícitos ou não existem mesmo.*

#305 *É uma pergunta difícil de responder, pois dá a impressão de que alguns dos passos necessários não estavam sendo plenamente cumpridos o que exige ainda mais cuidado daqui em diante.*

**2.1.2 1e. Corresponde parcialmente a um processo real.**

#051 *Parcial*

#203 *Parcialmente.*

#349 *Não na sua totalidade. Em função principalmente da dificuldade de comunicação entre as áreas e da constante "urgência" no atendimento das demandas, acaba-se mudando a ordem de alguns passos e encurtando outros.*

**2.1.2 1f. Não, não corresponde a um processo real, mas a um modelo ideal.**

#038 *CORRESPONDEM AO PROCESSO IDEAL. O QRN REPRESENTA O MELHOR DOS MUNDOS, QUE DEVE SER BUSCADO, MAS NÃO ACREDITO QUE SEJA PRATICADO ATUALMENTE, OU QUE POSSA SER IMPLEMENTADO NUM PRAZO NÃO MUITO EXTENSO. DIDATICAMENTE, É UMA ÓTIMA REFERÊNCIA, SOBRETUDO QUANDO RELACIONA SUAS ORIENTAÇÕES COM OS NORMATIVOS E JURISPRUDÊNCIA CORRESPONDENTES. É UM ÓTIMO TRABALHO.*

#214 *Representam o processo ideal. O processo real, muitas vezes, omite alguns passos pela dificuldade de obtenção de informações. Exemplos: a definição dos requisitos do objeto, a análise de mercado e o modelo de prestação de serviços ficam bastante prejudicados quando há premência de tempo e pressões de todas as ordens para a conclusão dos processos licitatórios.*

#394 *Eu não diria real, mas ideal. Entretanto, em face do mencionado na resposta anterior, da deficiência de pessoal qualificado, a observância de tal modelo no âmbito da Instituição em que atuo, pelo menos atualmente, será de difícil mas não impossível consecução*

**2.1.2 1g. Não, não corresponde a um processo real, mas a um modelo referencial.**

#277 *Não, acho que um esforço no sentido de apresentar referências normativas.*

**2.1.2 1h. Não, pois o QRN é muito mais abrangente do que se faz na prática.**

#068 *Não ele é muito mais abrangente.*

**2.1.2 1i. Não, pois, na realidade, muitas boas práticas não são utilizadas.**

#004 *Não. Devido à ausência de referencial de planejamento, as etapas são cumpridas de acordo com a necessidade da legislação. Fica-se restrito a etapas genéricas e o detalhamento dos passos é negligenciado. O comprador/contratador exige "Projeto Básico" e não consegue fazer a leitura do que seria Projeto Básico para Serviços e Equipamentos de TIC. C aso alguma coisa não funcione fica mais fácil dizer que " contratou o que foi perdido ". Questões de custo de aquisição e manutenção são vistas pelas regras gerais e provocam, na maioria dos casos, absurdos de gastos desnecessários.*

#059 *Não, na maioria das vezes não há todas as fases do planejamento preliminar da contratação.*

#076 *Não! Ainda falta nas instituições um modelo de Planejamento de TI baseado no Plano de Gestão do órgão.*

#082 *No âmbito do [...] NÃO. Isso se deve provavelmente, dentre outros, pela falta de adoção de procedimento padrão. Os procedimentos de contratação geralmente são atropelados com idas e vindas entre as várias unidades envolvidas a fim de se instruir melhor o processo administrativo específico para tal. Ocorre, por exemplo, pedido de contratação sem justificativa adequada ou tão genérica que o pedido parece ter saído de uma cartola mágica. Igualmente, não se observa ou não se procede à consulta mercadológica com o intuito de, por exemplo, aferir se o que a administração pretende existe no mercado (definição do objeto) e se o mercado poderá atender a essa necessidade de forma satisfatória, inclusive que permita salutar concorrência.*

#210 *Não, na maioria das vezes este processo é atropelado. Principalmente, devido a falta de planejamento e indefinições orçamentárias.*

#332 *Não. Na prática, o planejamento preliminar da contratação é deficiente e algumas vezes até suprimido.*

**2.1.2 1j. Não, pois não se tem os recursos para implementá-lo.**

#135 *Não, estamos tendo algumas dificuldades para implementar todos os passos para o atendimento do modelo genérico. Alguns problemas podem ser relacionados para justificar essas dificuldades, sendo que os principais são: - Reduzido número de profissionais de TI; - Pouco conhecimento para lidar com a elaboração de um processo desse porte; - Falta de comunicação entre as áreas envolvidas; e - Inexistência de um roteiro bem definido para ser seguido ao se implementar um processo de contratação e gestão de contratos em TI.*

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 2.1.3 p2.Não

#### 2.1.3 2. Não, não corresponde a um processo real.

#011 *Não. Depende da complexidade do processo. A maioria dos processos de contratação real tende a queimar etapas ou não precisa de todos os controles.*

#101 *Não*

#154 *NÃO*

#173 *Não*

#295 *Não*

#358 *Não.*

### 2.1.4 p3.Não soube responder

#### 2.1.4 3. Não soube responder.

#138 *Acredito que sim. Ainda nao participei de um processo de licitacao.*

#232 *Não sei.*

#347 *Não tive acesso à apresentação pois o endereço retornou como inexistente. Se possível enviar endereço válido.*

#402 *Não tenho subsídios suficientes para opinar.*

### 2.1.5 p4.Não respondeu

#### 2.1.5 4. Não respondeu.

#164

#195 *At*

#234

#244

#267

### 2.1.1 Problemas na adoção do processo

#### 2.1.1 Dificuldades de comunicação e urgência prejudicam o processo.

#135 *Não, estamos tendo algumas dificuldades para implementar todos os passos para o atendimento do modelo genérico. Alguns problemas podem ser relacionados para justificar essas dificuldades, sendo que os principais são: - Reduzido número de profissionais de TI; - Pouco conhecimento para lidar com a elaboração de um processo desse porte; - Falta de comunicação entre as áreas envolvidas; e - Inexistência de um roteiro bem definido para ser seguido ao se implementar um processo de contratação e gestão de contratos em TI.*

#349 *Não na sua totalidade. Em função principalmente da dificuldade de comunicação entre as áreas e da constante "urgência" no atendimento das demandas, acaba-se mudando a ordem de alguns passos e encurtando outros.*

#### 2.1.1 Na prática, nem sempre o modelo é seguido.

#054 *Sim. O QRN é um modelo fiel ao processo, embora no mundo real seja comum observar a lacuna de um outro passo do processo (planejamento institucional, ou análise de mercado que subsidie a elaboração do projeto básico). O fato é que não me ocorre qualquer passo adicional que esteja ausente do modelo. Parece-me completo e bastante.*

#174 *SIM, ATÉ ONDE POSSO ALCANÇAR. NO [...] HÁ PROBLEMAS DE TRAMITAÇÃO INTERNA QUE AGRAVAM FALHAS LÓGICAS DE PROCESSO OU CRIAM DIFICULDADES MESMO ONDE NÃO HÁ FALHAS.*

#180 *O modelo representa um modelo IDEA, mas que não acontece AINDA no dia-a-dia.*

#349 *Não na sua totalidade. Em função principalmente da dificuldade de comunicação entre as áreas e da constante "urgência" no atendimento das demandas, acaba-se mudando a ordem de alguns passos e encurtando outros.*

#409 *algumas vezes sim*

#### 2.1.1 Na prática, o modelo não é seguido.

#038 *CORRESPONDEM AO PROCESSO IDEAL. O QRN REPRESENTA O MELHOR DOS MUNDOS, QUE DEVE SER BUSCADO, MAS NÃO ACREDITO QUE SEJA PRATICADO ATUALMENTE, OU QUE POSSA SER IMPLEMENTADO NUM PRAZO NÃO MUITO EXTENSO. DIDATICAMENTE, É UMA ÓTIMA REFERÊNCIA, SOBRETUDO QUANDO RELACIONA SUAS ORIENTAÇÕES COM OS NORMATIVOS E JURISPRUDÊNCIA CORRESPONDENTES. É UM ÓTIMO TRABALHO.*

#098 *Teoricamente sim. Na prática raramente se observa a seqüência. (Tenho 21 anos de serviço público e, desde 93 atuo na área de TI sem nunca haver sido informado neste nível).*

#### 2.1.1 Na prática, retrabalhos tornam o processo real descontínuo.

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#082 *No âmbito do [...] NÃO. Isso se deve provavelmente, dentre outros, pela falta de adoção de procedimento padrão. Os procedimentos de contratação geralmente são atropelados com idas e vindas entre as várias unidades envolvidas a fim de se instruir melhor o processo administrativo específico para tal. Ocorre, por exemplo, pedido de contratação sem justificativa adequada ou tão genérica que o pedido parece ter saído de uma cartola mágica. Igualmente, não se observa ou não se procede à consulta mercadológica com o intuito de, por exemplo, aferir se o que a administração pretende existe no mercado (definição do objeto) e se o mercado poderá atender a essa necessidade de forma satisfatória, inclusive que permita salutar concorrência.*

### 2.1.2 Deficiências no planejamento

#### 2.1.2 A fase de planejamento é considerada pouco importante.

#020 *Sim, mas na prática, a fase de Planejamento tem sido relevada, ou pelo menos é considerada pouco importante*

#### 2.1.2 As fases de planejamento institucional e de TI não são explícitas ou não são realizadas.

#285 *Sim. No entanto, na prática os passos 1 e 2 (Planejamento Institucional e de TI) muitas vezes não são explícitos ou não existem mesmo.*

#### 2.1.2 Deficiência de planejamento pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação.

#085 *Sim. Acredito que é um modelo desejável porém seja por falta de informação, pessoal insuficiente e não \$capacitado ou planejamento deficiente acaba não sendo uma realidade na maioria das instituições.*

#### 2.1.2 Falta nas instituições um modelo de planejamento de TI baseado no plano de gestão do órgão.

#076 *Não! Ainda falta nas instituições um modelo de Planejamento de TI baseado no Plano de Gestão do órgão.*

#### 2.1.2 Há falta de planejamento.

#210 *Não, na maioria das vezes este processo é atropelado. Principalmente, devido a falta de planejamento e indefinições orçamentárias.*

#### 2.1.2 Não se pode exigir a vinculação ao plano estratégico quando esse plano ainda não existe.

#415 *SIM. NO ENTANTO, DEVE SER ADAPTADO À REALIDADE DE CADA ÓRGÃO. EXEMPLO: O [...] NÃO POSSUI UM PLANO ESTRATÉGICO DE TI, DESSE MODO, NÃO PODEMOS VINCULAR AS CONTRATAÇÕES A ALGO QUE AINDA NÃO EXISTE.*

#### 2.1.2 Sem referencial estratégico pré-existente, as contratações cumprem apenas as formalidades da lei.

#004 *Não. Devido à ausência de referencial de planejamento, as etapas são cumpridas de acordo com a necessidade da legislação. Fica-se restrito a etapas genéricas e o detalhamento dos passos é negligenciado. O comprador/contratador exige "Projeto Básico" e não consegue fazer a leitura do que seria Projeto Básico para Serviços e Equipamentos de TIC. Caso alguma coisa não funcione fica mais fácil dizer que "contratou o que foi pedido". Questões como custo de aquisição e manutenção são vistas pelas regras gerais e provocam, na maioria dos casos, absurdos de gastos desnecessários.*

### 2.1.3 Deficiências na organização dos recursos

#### 2.1.3 Carência de pessoal pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação.

#085 *Sim. Acredito que é um modelo desejável porém seja por falta de informação, pessoal insuficiente e não \$capacitado ou planejamento deficiente acaba não sendo uma realidade na maioria das instituições.*

#### 2.1.3 Falta conhecimento para um processo do porte do modelo previsto no QRN.

#135 *Não, estamos tendo algumas dificuldades para implementar todos os passos para o atendimento do modelo genérico. Alguns problemas podem ser relacionados para justificar essas dificuldades, sendo que os principais são: - Reduzido número de profissionais de TI; - Pouco conhecimento para lidar com a elaboração de um processo desse porte; - Falta de comunicação entre as áreas envolvidas; e - Inexistência de um roteiro bem definido para ser seguido ao se implementar um processo de contratação e gestão de contratos em TI.*

#### 2.1.3 Falta de informação pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação.

#085 *Sim. Acredito que é um modelo desejável porém seja por falta de informação, pessoal insuficiente e não \$capacitado ou planejamento deficiente acaba não sendo uma realidade na maioria das instituições.*

#### 2.1.3 Falta pessoal na área de TI.

#135 *Não, estamos tendo algumas dificuldades para implementar todos os passos para o atendimento do modelo genérico. Alguns problemas podem ser relacionados para justificar essas dificuldades, sendo que os principais são: - Reduzido número de profissionais de TI; - Pouco conhecimento para lidar com a elaboração de um processo desse porte; - Falta de comunicação entre as áreas envolvidas; e - Inexistência de um roteiro bem definido para ser seguido ao se implementar um processo de contratação e gestão de contratos em TI.*

#### 2.1.3 Faltam procedimentos padronizados.

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#082 *No âmbito do [...] NÃO. Isso se deve provavelmente, dentre outros, pela falta de adoção de procedimento padrão. Os procedimentos de contratação geralmente são atropelados com idas e vindas entre as várias unidades envolvidas a fim de se instruir melhor o processo administrativo específico para tal. Ocorre, por exemplo, pedido de contratação sem justificativa adequada ou tão genérica que o pedido parece ter saído de uma cartola mágica. Igualmente, não se observa ou não se procede à consulta mercadológica com o intuito de, por exemplo, aferir se o que a administração pretende existe no mercado (definição do objeto) e se o mercado poderá atender a essa necessidade de forma satisfatória, inclusive que permita salutar concorrência.*

**2.1.3 Há indefinições orçamentárias.**

#210 *Não, na maioria das vezes este processo é atropelado. Principalmente, devido a falta de planejamento e indefinições orçamentárias.*

**2.1.3 Insuficiência da capacitação de pessoal pode causar baixa adoção de boas práticas de contratação.**

#085 *Sim. Acredito que é um modelo desejável porém seja por falta de informação, pessoal insuficiente e não \$capacitado ou planejamento deficiente acaba não sendo uma realidade na maioria das instituições.*

**2.1.3 Não maioria dos órgãos não há pessoal suficiente para executar o modelo plenamente.**

#390 *Sim. Porém vejo que na maioria dos órgãos não há um efetivo de servidores para executa-la plenamente.*

**2.1.4 Deficiências no planej. da contratação**

**2.1.4 A. Na prática do órgão, atropela-se o processo.**

#210 *Não, na maioria das vezes este processo é atropelado. Principalmente, devido a falta de planejamento e indefinições orçamentárias.*

**2.1.4 A. Na prática, a pressão por celeridade leva à omissão de certos passos.**

#214 *Representam o processo ideal. O processo real, muitas vezes, omite alguns passos pela dificuldade de obtenção de informações. Exemplos: a definição dos requisitos do objeto, a análise de mercado e o modelo de prestação de serviços ficam bastante prejudicados quando há premência de tempo e pressões de todas as ordens para a conclusão dos processos licitatórios.*

**2.1.4 A. Na prática, omitem-se passos devido à dificuldade em obter certas informações.**

#214 *Representam o processo ideal. O processo real, muitas vezes, omite alguns passos pela dificuldade de obtenção de informações. Exemplos: a definição dos requisitos do objeto, a análise de mercado e o modelo de prestação de serviços ficam bastante prejudicados quando há premência de tempo e pressões de todas as ordens para a conclusão dos processos licitatórios.*

**2.1.4 A. O projeto básico mal detalhado não cumpre o seu papel.**

#004 *Não. Devido à ausência de referencial de planejamento, as etapas são cumpridas de acordo com a necessidade da legislação. Fica-se restrito a etapas genéricas e o detalhamento dos passos é negligenciado. O comprador/contratador exige "Projeto Básico" e não consegue fazer a leitura do que seria Projeto Básico para Serviços e Equipamentos de TIC. C aso alguma coisa não funcione fica mais fácil dizer que "contratou o que foi pedido". Questões como custo de aquisição e manutenção são vistas pelas regras gerais e provocam, na maioria dos casos, absurdos de gastos desnecessários.*

**2.1.4 B. Na prática, o planejamento preliminar é deficiente ou até suprimido.**

#332 *Não. Na prática, o planejamento preliminar da contratação é deficiente e algumas vezes até suprimido.*

**2.1.4 C. Há falta de adequado embasamento da necessidade de contratação.**

#082 *No âmbito do [...] NÃO. Isso se deve provavelmente, dentre outros, pela falta de adoção de procedimento padrão. Os procedimentos de contratação geralmente são atropelados com idas e vindas entre as várias unidades envolvidas a fim de se instruir melhor o processo administrativo específico para tal. Ocorre, por exemplo, pedido de contratação sem justificativa adequada ou tão genérica que o pedido parece ter saído de uma cartola mágica. Igualmente, não se observa ou não se procede à consulta mercadológica com o intuito de, por exemplo, aferir se o que a administração pretende existe no mercado (definição do objeto) e se o mercado poderá atender a essa necessidade de forma satisfatória, inclusive que permita salutar concorrência.*

**2.1.4 D. Com especificações ruins, se o contrato não funciona, fica fácil dizer "cumpriu a especificação".**

#004 *Não. Devido à ausência de referencial de planejamento, as etapas são cumpridas de acordo com a necessidade da legislação. Fica-se restrito a etapas genéricas e o detalhamento dos passos é negligenciado. O comprador/contratador exige "Projeto Básico" e não consegue fazer a leitura do que seria Projeto Básico para Serviços e Equipamentos de TIC. C aso alguma coisa não funcione fica mais fácil dizer que "contratou o que foi pedido". Questões como custo de aquisição e manutenção são vistas pelas regras gerais e provocam, na maioria dos casos, absurdos de gastos desnecessários.*

**2.1.4 E. A fase de análise prévia de mercado não é praticada.**

## Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#082 *No âmbito do [...] NÃO. Isso se deve provavelmente, dentre outros, pela falta de adoção de procedimento padrão. Os procedimentos de contratação geralmente são atropelados com idas e vindas entre as várias unidades envolvidas a fim de se instruir melhor o processo administrativo específico para tal. Ocorre, por exemplo, pedido de contratação sem justificativa adequada ou tão genérica que o pedido parece ter saído de uma cartola mágica. Igualmente, não se observa ou não se procede à consulta mercadológica com o intuito de, por exemplo, aferir se o que a administração pretende existe no mercado (definição do objeto) e se o mercado poderá atender a essa necessidade de forma satisfatória, inclusive que permita salutar concorrência.*

### 2.1.4 F. A análise custo/benefício é superficial e conduz a gastos desnecessários.

#004 *Não. Devido à ausência de referencial de planejamento, as etapas são cumpridas de acordo com a necessidade da legislação. Fica-se restrito a etapas genéricas e o detalhamento dos passos é negligenciado. O comprador/contratador exige "Projeto Básico" e não consegue fazer a leitura do que seria Projeto Básico para Serviços e Equipamentos de TIC. Caso alguma coisa não funcione fica mais fácil dizer que "contratou o que foi pedido". Questões como custo de aquisição e manutenção são vistas pelas regras gerais e provocam, na maioria dos casos, absurdos de gastos desnecessários.*

### 2.2.1 Adaptação ao tamanho da contratação

#### 2.2.1 A. Próprio para contratações de médio e de grande porte.

#007 *Certamente que sim, principalmente quando se trata de grandes projetos, envolvendo elevadas somas de recursos.*

#057 *Sim. Ele é me parece bem real para as contratações de médio e grande porte. Talvez uma versão "Quick Reference" possa ajudar nas contratações menores.*

#411 *Sim, mas não há necessidade de cumprir todos os passos nas contratações mais simples, mesmo assim julgo ser necessário justificar a ausência daquela atividade.*

#### 2.2.1 Complexo demais para a maioria das contratações.

#011 *Não. Depende da complexidade do processo. A maioria dos processos de contratação real tende a queimar etapas ou não precisa de todos os controles.*

#### 2.2.1 Há variações no processo de acordo com as circunstâncias.

#380 *Correspondem, com muita precisão. Embora situações reais possam ter circunstâncias e problemas imprevisíveis.*

#### 2.2.1 Uma versão simplificada seria necessária para contratações menores.

#057 *Sim. Ele é me parece bem real para as contratações de médio e grande porte. Talvez uma versão "Quick Reference" possa ajudar nas contratações menores.*

#411 *Sim, mas não há necessidade de cumprir todos os passos nas contratações mais simples, mesmo assim julgo ser necessário justificar a ausência daquela atividade.*

### 2.2.2 Adaptação às características da organização

#### 2.2.2 Há variações no processo de acordo com a organização.

#016 *Guardadas as idiosincrasias.*

#065 *Em cada Órgão existe um rito a ser seguido para contratação, mas acredito que o quadro reflete SIM o fluxo de contratação.*

#229 *Em princípio sim, pelo o que vi na palestra, talvez sejam necessários alguns pequenos ajustes em função de particularidades de uma ou outra instituição.*

#293 *É CLARO QUE CADA ÓRGÃO POSSUI SEUS PRÓPRIOS PROCEDIMENTOS (PASSOS), MAS OS REFERENCIADOS NO QRN ESTÃO MUITO PRÓXIMO DE NOSSO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS.*

### 2.2.3 Melhoria do suporte ao processo de contratação

#### 2.2.3 É necessária uma ferramenta que auxilie no gerenciamento desses passos.

#093 *Vejo que apesar de conter todos os passos, é necessário a elaboração de software que gerencie e acompanhe estes passos.*

#### 2.2.3 Inexistência de procedimentos detalhados para seguir o QRN.

#135 *Não, estamos tendo algumas dificuldades para implementar todos os passos para o atendimento do modelo genérico. Alguns problemas podem ser relacionados para justificar essas dificuldades, sendo que os principais são: - Reduzido número de profissionais de TI; - Pouco conhecimento para lidar com a elaboração de um processo desse porte; - Falta de comunicação entre as áreas envolvidas; e - Inexistência de um roteiro bem definido para ser seguido ao se implementar um processo de contratação e gestão de contratos em TI.*

#### 2.2.3 Modelos-padrão de editais de TI são necessários.

#130 *Quase que sim, porém na prática a situação é outra. Deveriam ser elaborados modelos padrão de editais de TI.*

### 2.3.1 Adere às situações reais

#### 2.3.1 Assemelha-se bastante ao processo de contratação real.

#216 *Até onde pude alcançar, o trabalho parece pioneiro mas bastante profundo e sério, além de muito bem intencionado. Para mim assemelha-se bastante de um processo de contratação real.*

#### 2.3.1 Intuitivamente, eu seguia um processo similar.

**Pergunta 2) O Quadro Referencial Normativo (QRN) apresentado contém um modelo genérico de contratação subdividido em passos sequenciais. Esses passos correspondem a um processo de contratação real?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#235 *Sim. Intuitivamente, eu já vinha seguindo um processo similar.*

**2.3.1 Não me ocorre qualquer passo ausente.**

#054 *Sim. O QRN é um modelo fiel ao processo, embora no mundo real seja comum observar a lacuna de um outro passo do processo (planejamento institucional, ou análise de mercado que subsidie a elaboração do projeto básico). O fato é que não me ocorre qualquer passo adicional que esteja ausente do modelo. Parece-me completo e bastante.*

**2.3.1 O QRN apresenta situações reais.**

#258 *Sim o QRN apresenta as situações concretamente vividas no processo de contratação de bens e serviços de informática.*

**2.3.1 O QRN contempla todas as fases importantes.**

#077 *Sim. Pois contempla todas as fases importantes da contratação, desde o planejamento, passando pela seleção e contratação do fornecedor, finalizando na gestão contratual.*

**2.3.2 É um modelo ideal/referencial**

**2.3.2 O QRN corresponde a um processo ideal.**

#038 *CORRESPONDEM AO PROCESSO IDEAL. O QRN REPRESENTA O MELHOR DOS MUNDOS, QUE DEVE SER BUSCADO, MAS NÃO ACREDITO QUE SEJA PRATICADO ATUALMENTE, OU QUE POSSA SER IMPLEMENTADO NUM PRAZO NÃO MUITO EXTENSO. DIDATICAMENTE, É UMA ÓTIMA REFERÊNCIA, SOBRETUDO QUANDO RELACIONA SUAS ORIENTAÇÕES COM OS NORMATIVOS E JURISPRUDÊNCIA CORRESPONDENTES. É UM ÓTIMO TRABALHO.*

**2.3.2 O QRN é uma ótima referência didática.**

#038 *CORRESPONDEM AO PROCESSO IDEAL. O QRN REPRESENTA O MELHOR DOS MUNDOS, QUE DEVE SER BUSCADO, MAS NÃO ACREDITO QUE SEJA PRATICADO ATUALMENTE, OU QUE POSSA SER IMPLEMENTADO NUM PRAZO NÃO MUITO EXTENSO. DIDATICAMENTE, É UMA ÓTIMA REFERÊNCIA, SOBRETUDO QUANDO RELACIONA SUAS ORIENTAÇÕES COM OS NORMATIVOS E JURISPRUDÊNCIA CORRESPONDENTES. É UM ÓTIMO TRABALHO.*

**2.3.2 Se o processo não segue esses passos, deveria.**

#202 *Acredito que sim. Se o processo não segue esses passos, deveria.*

**2.3.2 Trata-se de um modelo ideal, mais completo do que ocorre na vida real.**

#061 *Sim. Na verdade os passos propostos representam um modelo ideal a ser perseguido, muito mais completo e abrangente do que ainda ocorre na vida real.*

#157 *Os passos correspondem à seqüência lógica de contratação, mas as atividades, apesar de serem ideais, nem sempre são observadas.*

**Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**3.1.1 p0.Sim****3.1.1 0. Sim.**

- #004 *Sim. O que se faz necessário é a compreensão dos "contratadores/compradores" para os detalhes das etapas e processos.*
- #010 *Sim.*
- #014 *Certamente sim.*
- #016 *Sim .*
- #018 *Estão.*
- #032 *R: Sim.*
- #037 *SIM*
- #038 *SIM. É A REFERÊNCIA CORRETÍSSIMA. TOTALMENTE CONFORMADA COM A LEI E A JURISPRUDÊNCIA.*
- #039 *Sim*
- #051 *Sim.*
- #053 *Sim*
- #054 *Sim, plenamente adequadas. Creio que, uma vez seguido rigorosamente o QRN, pouca margem resta para não-conformidades, seja no processo licitatório, seja no acompanhamento contratual.*
- #056 *SIM.*
- #057 *Sim. O modelo proposto contempla elementos que creio suficientes para "construir" um processo de obtenção que alcance a proposta mais vantajosa à Administração.*
- #059 *Sim.*
- #061 *Sim. Além das normas consideradas no estudo, devemos apenas utilizar as normas internas (complementares) do órgão.*
- #063 *SIM.*
- #065 *SIM, estão além das minhas expectativas.*
- #068 *Sim*
- #077 *Sim, porque vem correlacionando principalmente com a jurisprudência do TCU, a legislação pertinente.*
- #080 *Sim!*
- #082 *Perfeitamente adequadas.*
- #085 *Sim.*
- #086 *Sim*
- #089 *SIM.*
- #091 *R.: Sim estão adequadas às demandas legais*
- #096 *Sim*
- #128 *SIM*
- #134 *sim*
- #144 *Sim. A sua utilização é de uma clareza, especificando a responsabilidade de cada setor envolvido no processo*
- #149 *Sim.*
- #154 *SIM*
- #157 *Sim*
- #163 *Sim.*
- #165 *Sim.*
- #168 *Sim.*
- #173 *Sim*
- #174 *SIM.*
- #178 *Sim*
- #180 *SIM.*
- #184 *Sim*
- #185 *SIM*
- #188 *Sim*
- #193 *Sim.*
- #195 *Sim.*
- #202 *Sim.*
- #203 *Sim*

**Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?**

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#206	<i>Sim</i>
	#214	<i>Sim.</i>
	#217	<i>Sim</i>
	#218	<i>Sim</i>
	#222	<i>Sim</i>
	#223	<i>SIM</i>
	#226	<i>Sim, mas acredito que é bom fazer uma análise mais apurada sobre o critério de julgamento Técnica e Preço .</i>
	#228	<i>Sim</i>
	#229	<i>Sim</i>
	#230	<i>Sim</i>
	#231	<i>Sim</i>
	#235	<i>Sim.</i>
	#236	<i>Sim.</i>
	#237	<i>Sim</i>
	#238	<i>NÃO, POIS NÃO VEJO NO MODELO JUSTAMENTE A ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO RELATIVA AO OBJETO. FUNCIONALMENTE O MODELO CONTÉM OS PASSOS NECESSÁRIOS NOS ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS, ORÇAMENTO E SELEÇÃO DE FORNECEDOR. MAS ONDE SE ENCAIXA A PESQUISA DOS REQUISITOS LEGAIS (LEGISLAÇÃO) APLICÁVEIS AO OBJETO LICITADO? (POR EXEMPLO, EXIGÊNCIAS LEGAIS COMO A OBRIGATORIEDADE CONSTITUCIONAL DA DECLARAÇÃO DO MENOR OU DE AUTORIZAÇÃO DA POLÍCIA FEDERAL PARA UMA EMPRESA DE VIGILÂNCIA PODER OPERAR OU AS DA ANVISA PARA EMPRESAS QUE OPERAM NA ÁREA DA SAÚDE OU DO DNIT PARA OS TRANSPORTES, ETC., ESTARIAM ESTAS INCLUÍDAS NO ITEM "DEFINIÇÃO DO OBJETO DA CONTRATAÇÃO" OU "DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR"? SE SIM, ENTÃO ESTARIA ADEQUADA ÀS DEMANDAS LEGAIS.)</i>
	#239	<i>sim</i>
	#243	<i>Sim.</i>
	#244	<i>Sim</i>
	#248	<i>SIM.</i>
	#259	<i>SIM</i>
	#268	<i>Sim</i>
	#277	<i>Sim</i>
	#285	<i>Sim</i>
	#297	<i>Sim.</i>
	#300	<i>Idem.</i>
	#301	<i>Sim.</i>
	#310	<i>Sim.</i>
	#323	<i>Sim</i>
	#332	<i>Sim, o QRN nos parece corresponder a um processo de contratação ideal.</i>
	#343	<i>Sim.</i>
	#349	<i>Sim.</i>
	#354	<i>Sim</i>
	#380	<i>Sim.</i>
	#381	<i>Sim</i>
	#390	<i>Sim.</i>
	#394	<i>Sim.</i>
	#400	<i>SIM</i>
	#409	<i>Sim</i>
	#411	<i>Sim.</i>
	#412	<i>SIM</i>
	#415	<i>SIM, E TEM SERVIDO COMO UM REFERENCIAL EM NOSSAS ÚLTIMAS ELABORAÇÕES DE PROJETOS BÁSICOS.</i>
		<b>3.1.1 0c. Sim, excede o que conheço.</b>
	#011	<i>Sim, excede.</i>
	#281	<i>Apesar de alguns procedimentos que eu não conhecia, sim.</i>

**Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?**

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#305 *Sim, na verdade, passei a conhecer ainda mais demandas legais.*

**3.1.1 Od. Sim, até onde conheço.**

#007 *Diria que sim, até onde conheço a legislação.*

#090 *Que eu conheço, sim*

#093 *Dentro do meu nível de decisão, sim.*

#101 *Aparentemente sim, a área de TI não recebe muita informação sobre isto.*

#194 *Acredito que sim.*

#216 *Pareceu-me que sim. Tenho muito a parabenizar pelas pesquisas realizadas e pelo bom desempenho dos pesquisadores.*

#293 **ACREDITO QUE SIM.**

#295 *Sou leigo na area jurídica, mas os elementos em questão me parecem adequados.*

**3.1.1 Oe. Sim, creio que sim.**

#047 *Creio que sim.*

#135 *Não vi, em uma primeira análise, nenhum elemento adicional que pudesse ser acrescentado às fases.*

#210 *Acredito que sim, mas não tenho conhecimento específico s/ o assunto.*

#213 *Acredito que sim.*

#330 *Acredito que sim.*

**3.1.1 Of. Sim, de maneira geral.**

#208 *De maneira geral, sim.*

**3.1.1 Og. Sim, em análise preliminar.**

#258 *Em análise preliminar, penso que o QRN apresenta as fases, passos e indicações adequadas às demandas legais.*

**3.1.2 p1. Talvez****3.1.2 1. Talvez.**

### Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
#095		<p><i>O modelo é bem completo e, por este motivo, fica difícil num curto espaço de tempo tecer comentários sobre omissões. Uma sugestão, s.m.j, seria incluir as normas da ABNT específicas para serviços de software que tem força de lei em função do disposto no CDC. <a href="http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&amp;id=2005">http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&amp;id=2005</a> <a href="http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959">http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959</a> <a href="http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html">http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html</a> CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR SEÇÃO IV Das Práticas Abusivas Art. 39. É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas: (...) VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro); <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm</a> NBRISO/IEC12119 Data de Publicação : 01/10/1998 Título: Tecnologia de informação - Pacotes de software - Teste e requisitos de qualidade Objetivo: Aplicável a pacotes de software. São exemplos: processadores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados, software gráficos, programas para funções técnicas ou científicas e programas utilitários. NBRISO/IEC12207 Data de Publicação : 01/10/1998 Título : Tecnologia de informação - Processos de ciclo de vida de software Objetivo : Estabelece uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software. A estrutura contém processos, atividades e tarefas que servem para ser aplicadas durante a aquisição de um sistema que contém software, de um produto de software independente ou de um serviço de software, e durante o fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de produtos de software. O termo software inclui a parte de software de firmware. NBRISO/IEC14598-5 Data de Publicação : 01/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 5: Processo para avaliadores Objetivo : Fornece requisitos e recomendações para a implantação prática de avaliação de um produto de software, quando várias partes envolvidas necessitam entender, aceitar e confiar nos resultados da avaliação. NBRISO/IEC14598-3 Data de Publicação : 29/08/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - parte 3: Processo para desenvolvedores Objetivo : Destina-se ao uso durante o desenvolvimento de software. Ela é aplicável a todas as atividades de desenvolvimento de software que requeriram um processo disciplinado. NBRISO/IEC14143-1 Data de Publicação : 28/11/2003 Título : Tecnologia de informação - Medição de software - Medição de tamanho funcional - Parte 1: Definição de conceitos Objetivo : Define os conceitos fundamentais da medição de tamanho funcional (MTF) e descreve os princípios gerais para a aplicação de um método de MTF. NBRISO/IEC14598-6 Data de Publicação : 29/10/2004 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 6: Documentação de módulos de avaliação Objetivo : Define a estrutura e o conteúdo da documentação a ser usada para descrever um Módulo de Avaliação (MA). NBRISO/IEC14598-1 Data de Publicação : 30/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 1: Visão geral Objetivo : Define os termos técnicos utilizados nas demais partes, contém requisitos gerais para especificação e avaliação da qualidade de software e esclarece os conceitos gerais. Adicionalmente, também fornece uma estrutura para avaliar a qualidade de quaisquer produtos de software e estabelece os requisitos para métodos de medição e avaliação de produtos de software. ABNT ISO/IEC TR 14471 Data de Publicação : 30/12/2003 Título : Tecnologia da informação - Engenharia de software - Orientação para adoção de ferramentas CASE Objetivo : Abrange as práticas apropriadas de adoção para uma grande variedade de organizações de tecnologia da informação. Não dita nem defende normas particulares de desenvolvimento, processos de software, métodos de produto, metodologias, técnicas, linguagens de programação ou paradigmas de ciclo de vida. NBRISO/IEC14598-2 Data de Publicação : 01/06/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 2: Planejamento e gestão Objetivo : Fornece requisitos, recomendações e diretrizes para uma função de apoio responsável pela gestão da avaliação de produto de software e pelas tecnologias necessárias para a avaliação de produto de software. O papel dessa função de apoio inclui: motivação e treinamento das pessoas para as atividades de avaliação; preparação de documentos e métodos de avaliação adequados e resposta a consultas sobre tecnologias de avaliação.</i></p>

#### 3.1.3 p2. Não

##### 3.1.3 2. Não.

#358 Não.

#### 3.1.4 p3. Não soube responder

##### 3.1.4 3. Não soube responder.

#098 Prejudicado – vide resposta anterior.

#138 Não tem condições de responder.

#232 Não sei.

#242 Não tive tempo de ler o QRN

#275 Não sei dizer

#347 Mesma resposta do item anterior

#402 Não tenho subsídios suficientes para opinar.

#### 3.1.5 p4. Não respondeu

##### 3.1.5 4. Não respondeu.

#020 Prefiro não responder pois não repassei o processo em detalhes.

#076

### Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#130 *PENSO QUE JÁ RESPONDI NA PERGUNTA ACIMA.*

#164

#172 *Sim e Não.*

#234

#267

#### 3.1.1 Evidência indireta de aderência legal do QRN

##### 3.1.1 F. Nada vi, em primeira análise, que pudesse ser acrescentado às fases.

#135 *Não vi, em uma primeira análise, nenhum elemento adicional que pudesse ser acrescentado às fases.*

##### 3.1.1 F. O QRN contempla o suficiente para obter a proposta mais vantajosa.

#057 *Sim. O modelo proposto contempla elementos que creio suficientes para "construir" um processo de obtenção que alcance a proposta mais vantajosa à Administração.*

##### 3.1.1 F. O QRN é bem completo.

#095 *O modelo é bem completo e, por este motivo, fica difícil num curto espaço de tempo tecer comentários sobre omissões. Uma sugestão, s.m.j, seria incluir as normas da ABNT específicas para serviços de software que tem força de lei em função do disposto no CDC. <http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&id=2005> <http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959> <http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html> CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR SEÇÃO IV Das Práticas Abusivas Art. 39. É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas: (...) VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro); <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm> NBRISO/IEC 12119 Data de Publicação : 01/10/1998 Título: Tecnologia de informação - Pacotes de software - Teste e requisitos de qualidade Objetivo: Aplicável a pacotes de software. São exemplos: processadores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados, software gráficos, programas para funções técnicas ou científicas e programas utilitários. NBRISO/IEC 12207 Data de Publicação : 01/10/1998 Título : Tecnologia de informação - Processos de ciclo de vida de software Objetivo : Estabelece uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software. A estrutura contém processos, atividades e tarefas que servem para ser aplicadas durante a aquisição de um sistema que contém software, de um produto de software independente ou de um serviço de software, e durante o fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de produtos de software. O termo software inclui a parte de software de firmware. NBRISO/IEC 14598-5 Data de Publicação : 01/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 5: Processo para avaliadores Objetivo : Fornece requisitos e recomendações para a implantação prática de avaliação de um produto de software, quando várias partes envolvidas necessitam entender, aceitar e confiar nos resultados da avaliação. NBRISO/IEC 14598-3 Data de Publicação : 29/08/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - parte 3: Processo para desenvolvedores Objetivo : Destina-se ao uso durante o desenvolvimento de software. Ela é aplicável a todas atividades de desenvolvimento de software que requeiram um processo disciplinado. NBRISO/IEC 14143-1 Data de Publicação : 28/11/2003 Título : Tecnologia de informação - Medição de software - Medição de tamanho funcional - Parte 1: Definição de conceitos Objetivo : Define os conceitos fundamentais da medição de tamanho funcional (MTF) e descreve os princípios gerais para a aplicação de um método de MTF. NBRISO/IEC 14598-6 Data de Publicação : 29/10/2004 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 6: Documentação de módulos de avaliação Objetivo : Define a estrutura e o conteúdo da documentação a ser usada para descrever um Módulo de Avaliação (MA). NBRISO/IEC 14598-1 Data de Publicação : 30/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 1: Visão geral Objetivo : Define os termos técnicos utilizados nas demais partes, contém requisitos gerais para especificação e avaliação da qualidade de software e esclarece os conceitos gerais. Adicionalmente, também fornece uma estrutura para avaliar a qualidade de quaisquer produtos de software e estabelece os requisitos para métodos de medição e avaliação de produtos de software. ABNT ISO/IEC TR 14471 Data de Publicação : 30/12/2003 Título : Tecnologia da informação - Engenharia de software - Orientação para adoção de ferramentas CASE Objetivo : Abrange as práticas apropriadas de adoção para uma grande variedade de organizações de tecnologia da informação. Não dita nem defende normas particulares de desenvolvimento, processos de software, métodos de produto, metodologias, técnicas, linguagens de programação ou paradigmas de ciclo de vida. NBRISO/IEC 14598-2 Data de Publicação : 01/06/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 2: Planejamento e gestão Objetivo : Fornece requisitos, recomendações e diretrizes para uma função de apoio responsável pela gestão da avaliação de produto de software e pelas tecnologias necessárias para a avaliação de produto de software. O papel dessa função de apoio inclui: motivação e treinamento das pessoas para as atividades de avaliação; preparação de documentos e métodos de avaliação adequados e resposta a consultas sobre tecnologias de avaliação.*

##### 3.1.1 F. O QRN é de utilização clara.

#144 *Sim. A sua utilização é de uma clareza, especificando a responsabilidade de cada setor envolvido no processo*

##### 3.1.1 F. O QRN está além das minhas expectativas.

#065 *SIM, estão além das minhas expectativas.*

##### 3.1.1 F. O QRN indica as responsabilidades de cada envolvido no processo.

### Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#144 *Sim. A sua utilização é de uma clareza, especificando a responsabilidade de cada setor envolvido no processo*

#### **3.1.1 F. O QRN nos parece corresponder a um processo de contratação ideal.**

#332 *Sim, o QRN nos parece corresponder a um processo de contratação ideal.*

#### **3.1.2 Evidência direta de aderência legal do QRN**

##### **3.1.2 O QRN apresenta elementos adequados às demandas legais.**

#258 *Em análise preliminar, penso que o QRN apresenta as fases, passos e indicações adequadas às demandas legais.*

##### **3.1.2 O QRN correlaciona a jurisprudência e a legislação pertinente.**

#077 *Sim, porque vem correlacionando principalmente com a jurisprudência do TCU, a legislação pertinente.*

##### **3.1.2 O QRN está em conformidade com a lei e a jurisprudência.**

#038 *SIM. É A REFERÊNCIA CORRETÍSSIMA. TOTALMENTE CONFORMADA COM A LEI E A JURISPRUDÊNCIA.*

##### **3.1.2 O QRN tem-nos servido como um referencial.**

#415 *SIM, E TEM SERVIDO COMO UM REFERENCIAL EM NOSSAS ÚLTIMAS ELABORAÇÕES DE PROJETOS BÁSICOS.*

##### **3.1.2 Seguindo o QRN, restará pouca margem para não-conformidade legal.**

#054 *Sim, plenamente adequadas. Creio que, uma vez seguido rigorosamente o QRN, pouca margem resta para não-conformidades, seja no processo licitatório, seja no acompanhamento contratual.*

#### **3.2.1 Conhecimento insuficiente para opinar**

##### **3.2.1 A. A área de TI recebe pouca informação sobre os requisitos legais.**

#101 *Aparentemente sim, a área de TI não recebe muita informação sobre isto.*

##### **3.2.1 A. Não tenho o conhecimento necessário sobre os requisitos legais.**

#098 *Prejudicado – vide resposta anterior.*

#210 *Acredito que sim, mas não tenho conhecimento específico s/ o assunto.*

##### **3.2.1 A. Não tenho subsídios suficientes para opinar.**

#402 *Não tenho subsídios suficientes para opinar.*

##### **3.2.1 A. Sou leigo na área jurídica.**

#295 *Sou leigo na área jurídica, mas os elementos em questão me parecem adequados.*

#### **3.2.2 O QRN amplia o conhecimento do gestor**

##### **3.2.2 B. Eu não conhecia alguns procedimentos.**

#281 *Apesar de alguns procedimentos que eu não conhecia, sim.*

##### **3.2.2 B. Passei a conhecer ainda mais demandas legais.**

#305 *Sim, na verdade, passei a conhecer ainda mais demandas legais.*

#### **3.3 Oportunidades de melhoria do QRN**

##### **3.3 Algumas referências do QRN a requisitos legais não ficaram claras.**

#238 *NÃO, POIS NÃO VEJO NO MODELO JUSTAMENTE A ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO RELATIVA AO OBJETO. FUNCIONALMENTE O MODELO CONTÉM OS PASSOS NECESSÁRIOS NOS ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS, ORÇAMENTO E SELEÇÃO DE FORNECEDOR. MAS ONDE SE ENCAIXA A PESQUISA DOS REQUISITOS LEGAIS (LEGISLAÇÃO) APLICÁVEIS AO OBJETO LICITADO? (POR EXEMPLO, EXIGÊNCIAS LEGAIS COMO A OBRIGATORIEDADE CONSTITUCIONAL DA DECLARAÇÃO DO MENOR OU DE AUTORIZAÇÃO DA POLÍCIA FEDERAL PARA UMA EMPRESA DE VIGILÂNCIA PODER OPERAR OU AS DA ANVISA PARA EMPRESAS QUE OPERAM NA ÁREA DA SAÚDE OU DO DNIT PARA OS TRANSPORTES, ETC., ESTARIAM ESTAS INCLUÍDAS NO ITEM "DEFINIÇÃO DO OBJETO DA CONTRATAÇÃO" OU "DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR"? SE SIM, ENTÃO ESTARIA ADEQUADA ÀS DEMANDAS LEGAIS.)*

##### **3.3 As normas internas também devem ser consideradas na contratação.**

#061 *Sim. Além das normas consideradas no estudo, devemos apenas utilizar as normas internas (complementares) do órgão.*

##### **3.3 Incluir CDC, art.39: proíbe serviços em desacordo com normas específicas, p.ex. ABNT, Conmetro.**

### Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#095** *O modelo é bem completo e, por este motivo, fica difícil num curto espaço de tempo tecer comentários sobre omissões. Uma sugestão, s.m.j, seria incluir as normas da ABNT específicas para serviços de software que tem força de lei em função do disposto no CDC. <http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&id=2005> <http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959> <http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html> CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR SEÇÃO IV Das Práticas Abusivas Art. 39. É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas: (...) VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro); <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm> NBRISO/IEC12119 Data de Publicação : 01/10/1998 Título: Tecnologia de informação - Pacotes de software - Teste e requisitos de qualidade Objetivo: Aplicável a pacotes de software. São exemplos: processadores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados, software gráficos, programas para funções técnicas ou científicas e programas utilitários. NBRISO/IEC12207 Data de Publicação : 01/10/1998 Título : Tecnologia de informação - Processos de ciclo de vida de software Objetivo : Estabelece uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software. A estrutura contém processos, atividades e tarefas que servem para ser aplicadas durante a aquisição de um sistema que contém software, de um produto de software independente ou de um serviço de software, e durante o fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de produtos de software. O termo software inclui a parte de software de firmware. NBRISO/IEC14598-5 Data de Publicação : 01/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 5: Processo para avaliadores Objetivo : Fornece requisitos e recomendações para a implantação prática de avaliação de um produto de software, quando várias partes envolvidas necessitam entender, aceitar e confiar nos resultados da avaliação. NBRISO/IEC14598-3 Data de Publicação : 29/08/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - parte 3: Processo para desenvolvedores Objetivo : Destina-se ao uso durante o desenvolvimento de software. Ela é aplicável a todas atividades de desenvolvimento de software que requeiram um processo disciplinado. NBRISO/IEC14143-1 Data de Publicação : 28/11/2003 Título : Tecnologia de informação - Medição de software - Medição de tamanho funcional - Parte 1: Definição de conceitos Objetivo : Define os conceitos fundamentais da medição de tamanho funcional (MTF) e descreve os princípios gerais para a aplicação de um método de MTF. NBRISO/IEC14598-6 Data de Publicação : 29/10/2004 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 6: Documentação de módulos de avaliação Objetivo : Define a estrutura e o conteúdo da documentação a ser usada para descrever um Módulo de Avaliação (MA). NBRISO/IEC14598-1 Data de Publicação : 30/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 1: Visão geral Objetivo : Define os termos técnicos utilizados nas demais partes, contém requisitos gerais para especificação e avaliação da qualidade de software e esclarece os conceitos gerais. Adicionalmente, também fornece uma estrutura para avaliar a qualidade de quaisquer produtos de software e estabelece os requisitos para métodos de medição e avaliação de produtos de software. ABNT ISO/IEC TR 14471 Data de Publicação : 30/12/2003 Título : Tecnologia da informação - Engenharia de software - Orientação para adoção de ferramentas CASE Objetivo : Abrange as práticas apropriadas de adoção para uma grande variedade de organizações de tecnologia da informação. Não dita nem defende normas particulares de desenvolvimento, processos de software, métodos de produto, metodologias, técnicas, linguagens de programação ou paradigmas de ciclo de vida. NBRISO/IEC14598-2 Data de Publicação : 01/06/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 2: Planejamento e gestão Objetivo : Fornece requisitos, recomendações e diretrizes para uma função de apoio responsável pela gestão da avaliação de produto de software e pelas tecnologias necessárias para a avaliação de produto de software. O papel dessa função de apoio inclui: motivação e treinamento das pessoas para as atividades de avaliação; preparação de documentos e métodos de avaliação adequados e resposta a consultas sobre tecnologias de avaliação.*

### 3.3 Melhorar análise sobre o critério de julgamento Técnica e Preço.

**#226** *Sim, mas acredito que é bom fazer uma análise mais apurada sobre o critério de julgamento Técnica e Preço .*

### 3.3 Os gestores precisarão compreender os detalhes das etapas e processos.

**#004** *Sim. O que se faz necessário é a compreensão dos "contratadores/compradores" para os detalhes das etapas e processos.*

### 3.3 Sugere inclusão das normas ABNT para serviços de software.

### Pergunta 3) As fases, passos e indicações preconizados pelo QRN estão adequadas às demandas legais que você conhece?

Categ.	#Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
#095	<p><i>O modelo é bem completo e, por este motivo, fica difícil num curto espaço de tempo tecer comentários sobre omissões. Uma sugestão, s.m.j, seria incluir as normas da ABNT específicas para serviços de software que tem força de lei em função do disposto no CDC. <a href="http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&amp;id=2005">http://www.crea-mg.org.br/interna.aspx?expand=6&amp;id=2005</a> <a href="http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959">http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=1959</a> <a href="http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html">http://www.precisao.eng.br/artigos/norma.html</a> CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR SEÇÃO IV Das Práticas Abusivas Art. 39. É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas: (...) VIII - colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas ou outra entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro); <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8078.htm</a> NBRISO/IEC12119 Data de Publicação : 01/10/1998 Título: Tecnologia de informação - Pacotes de software - Teste e requisitos de qualidade Objetivo: Aplicável a pacotes de software. São exemplos: processadores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados, software gráficos, programas para funções técnicas ou científicas e programas utilitários. NBRISO/IEC12207 Data de Publicação : 01/10/1998 Título : Tecnologia de informação - Processos de ciclo de vida de software Objetivo : Estabelece uma estrutura comum para os processos de ciclo de vida de software, com terminologia bem definida, que pode ser referenciada pela indústria de software. A estrutura contém processos, atividades e tarefas que servem para ser aplicadas durante a aquisição de um sistema que contém software, de um produto de software independente ou de um serviço de software, e durante o fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de produtos de software. O termo software inclui a parte de software de firmware. NBRISO/IEC14598-5 Data de Publicação : 01/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 5: Processo para avaliadores Objetivo : Fornece requisitos e recomendações para a implantação prática de avaliação de um produto de software, quando várias partes envolvidas necessitam entender, aceitar e confiar nos resultados da avaliação. NBRISO/IEC14598-3 Data de Publicação : 29/08/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - parte 3: Processo para desenvolvedores Objetivo : Destina-se ao uso durante o desenvolvimento de software. Ela é aplicável a todas atividades de desenvolvimento de software que requeriram um processo disciplinado. NBRISO/IEC14143-1 Data de Publicação : 28/11/2003 Título : Tecnologia de informação - Medição de software - Medição de tamanho funcional - Parte 1: Definição de conceitos Objetivo : Define os conceitos fundamentais da medição de tamanho funcional (MTF) e descreve os princípios gerais para a aplicação de um método de MTF. NBRISO/IEC14598-6 Data de Publicação : 29/10/2004 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 6: Documentação de módulos de avaliação Objetivo : Define a estrutura e o conteúdo da documentação a ser usada para descrever um Módulo de Avaliação (MA). NBRISO/IEC14598-1 Data de Publicação : 30/08/2001 Título : Tecnologia de informação - Avaliação de produto de software - Parte 1: Visão geral Objetivo : Define os termos técnicos utilizados nas demais partes, contém requisitos gerais para especificação e avaliação da qualidade de software e esclarece os conceitos gerais. Adicionalmente, também fornece uma estrutura para avaliar a qualidade de quaisquer produtos de software e estabelece os requisitos para métodos de medição e avaliação de produtos de software. ABNT ISO/IEC TR 14471 Data de Publicação : 30/12/2003 Título : Tecnologia da informação - Engenharia de software - Orientação para adoção de ferramentas CASE Objetivo : Abrange as práticas apropriadas de adoção para uma grande variedade de organizações de tecnologia da informação. Não dita nem defende normas particulares de desenvolvimento, processos de software, métodos de produto, metodologias, técnicas, linguagens de programação ou paradigmas de ciclo de vida. NBRISO/IEC14598-2 Data de Publicação : 01/06/2003 Título : Engenharia de software - Avaliação de produto - Parte 2: Planejamento e gestão Objetivo : Fornece requisitos, recomendações e diretrizes para uma função de apoio responsável pela gestão da avaliação de produto de software e pelas tecnologias necessárias para a avaliação de produto de software. O papel dessa função de apoio inclui: motivação e treinamento das pessoas para as atividades de avaliação; preparação de documentos e métodos de avaliação adequados e resposta a consultas sobre tecnologias de avaliação.</i></p>

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

##### 4.1.1 p0.Sim

##### 4.1.1 0. Sim.

- #004 *Sim. Desde que implementado como normativo e não como referencial.*
- #007 *Sim, pois representa um framework onde estão reunidos modelos de boas práticas, legislação pertinente, processos para auditoria, informações para governança e outras informações úteis para o gestor de TI.*
- #011 *Sim. Poderá garantir a documentação das informações relevantes e dar transparência ao processo*
- #014 *Sim. É um modelo a ser seguido por todo serviço público.*
- #016 *Como um instrumento institucional de consulta e aplicação parra o certame.*
- #018 *Poderá, como referência/consulta.*
- #020 *Sim, uma padronização de procedimentos ou/e uma estruturação dos procedimentos são insumos básicos na melhoria dos processos.*
- #032 *R: Sim, a padronização de procedimentos é fundamental sua medição e acompanhamento.*
- #037 *SIM. ORIENTANDO OS PASSOS DE AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO*
- #038 *SIM. COMO NAS RESPOSTAS ANTERIORES, É O MODELO A SER SEGUIDO. PORÉM, É DE DIFÍCIL IMPLEMENTAÇÃO.*
- #039 *Sim. Entendo que o QRN proporciona ao gestor, de forma didática, uma visão global e pormenorizada das etapas do planejamento e execução (licitação/contrato e execução).*
- #047 *Sim, orientar projetos e sua elaboração de modo a enquadrá-los dentro da legislação vigente.*
- #051 *Pode contribuir com instrumentos normativos e definição de processos internos à instituição.*
- #053 *Serve de indicação, principalmente para o iniciante, do modelo de contratação*
- #054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBok). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*
- #056 *SIM, como um modelo de gestão e de contratação de serviços de TI.*
- #057 *Sim. Para revisar se estão coerentes os seus próprios processos e, ainda, poder prestar esclarecimentos bem direcionados. Penso que o QRN contribuirá, particularmente, para uma melhor instrução dos processos de compras. Isso é bom para o agente público que realiza as despesas de TI porque terá facilitado o relacionamento com às unidades/órgãos de Controle.*
- #059 *Sim, porque faz um encadeamento de atividades e faz referências à legislação para cada uma das fases da contratação.*
- #061 *Sim, sem dúvida. O QRN é um instrumento de extrema importância para aprimorar as práticas atuais e também para reduzir os riscos da organização e pessoais dos gestores de TI.*
- #063 *SIM. Permitindo-lhe uma visão global do processo de aquisição.*
- #065 *SIM, para homogeneizar o conhecimento entre as áreas de TI e Administração, e principalmente para mostrar ao gestor de TI as responsabilidades envolvidas no processo.*
- #068 *Sim, porque ele explicita de forma clara todos os passos necessários a contratação.*
- #076 *SIM! Não acho que se deva capacitar grandes especialistas para entender todas as normas ou todos os requisitos para a melhor contratação, mas todos devem se capacitar de tal forma que possam, a partir de modelos bem definidos (pelos especialistas), trabalhar com mais segurança, transparência e mesmo com maior produtividade, vez que não terá que ficar criando novos modelos.*
- #077 *Sim. Inclusive porque consta informações essenciais para o planejamento a ser realizado pela área de TI, que é precipuamente técnica, contudo carece conhecer sobre as contratações, saber das responsabilidades inerentes à gestão de contratos, e bem planejar os investimentos necessários para o desenvolvimento, manutenção, suporte técnico, dessa área vital para o bom funcionamento da Administração.*
- #080 *Sim, desde que possa sofrer as atualizações decorrentes de orientação do TCU, para continuar a nortear a boa contratação em TI.*
- #082 *O QRN define muito bem quais caminhos a seguir para se chegar ao resultado esperado. Isso não quer dizer que o gestor terá total êxito no seu intento sempre, mas mesmo na ocorrência dessa hipótese, com a adoção sistematizada e integral (obviamente adaptada à necessidade da instituição) do QRN, será possível ao gestor identificar a fase do procedimento em que houve algum problema, seja ele formal ou de cunho meritório. O QRN poderá vir a ser um excelente instrumento com vistas a orientar o gestor de TI para que este proceda, com segurança, uma melhor contratação e gestão.*
- #085 *Sim. Ao sintetizar de forma atualizada o pensamento do TCU, coloca em nossas mãos uma ferramenta indispensável ao balisamento de nossas ações.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
#086		<i>Sim. Na medida em que define uma diretriz (legal e jurisprudencial) para as contratações na área de TI, auxilia o gestor a tomar decisões mais seguras para o bom êxito das contratações.</i>
#089		<i>Sim. É válida a consulta ao QRN. Não se pode negar que as contratações em TI são um pouco mais complexas do que as demais, e o QRN nos fornece uma visão mais ampla e mais segura acerca da matéria.</i>
#090		<i>Sim, orientando o gestor nas decisões.</i>
#091		<i>R.: Com certeza, o gestor vai possuir com o QRN um maior controle do fluxo dos trabalhos conseqüentemente uma gestão mas transparente. R.: Com certeza, vai ser uma ferramenta extremamente útil, para que as áreas possam trabalhar em conjunto, o que não ocorre hoje.</i>
#093		<i>Como modelo para elaboração de um software.</i>
#095		<i>Sim. Fornecendo uma ordem lógica de procedimentos e coerente com a legislação de forma que sejam minimizadas lacunas ou mesmo termos obscuros do edital de contratação permitindo a obtenção de um produto com o melhor custo x benefício possível para determinado órgão.</i>
#096		<i>Sim</i>
#098		<i>Sim. Será de grande importância desde de o planejamento, elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico e a gestão do contrato, dando subsídios para contratação que outrora não estava disponível (pelo menos no órgão onde atua).</i>
#128		<i>SIM. Como instrumento norteador da elaboração e análise das contratações na área de TI</i>
#130		<i>Para o gestor sério sim. Porém é muito mais fácil para um gestor, principalmente no executivo, fazer um contrato guarda-chuva com o SERPRO e fugir da licitação.</i>
#135		<i>Sim, pode ser utilizado como um norteador para a elaboração do processo de contratação, bem como no acompanhamento de sua execução.</i>
#138		<i>Sim, para nortear os processos.</i>
#144		<i>Sim. A sua utilização poderá evitar gastos indevidos provocando uma economia de recursos e melhor rapidez nas aquisições</i>
#149		<i>Sim. Guia que representa o processo, servindo com uma espécie de Checklist.</i>
#154		<b>SIM. PARA DIRECIONAR A MELHOR CONTRATAÇÃO E GESTÃO DOS SERVIÇOS OU PRODUTOS DE TI.</b>
#157		<i>Sim. Podemos observar que os gestores de TI são pessoas técnicas e, muitas vezes, não possuem conhecimento e nem se interessam pelas questões legais burocráticas de contratação no serviço público. O QRN aponta questões importantes que devem ser observadas e, ressaltado, a fase preliminar de planejamento e instrução pois são essenciais para que o projeto não seja refeito diversas vezes.</i>
#163		<i>Servirá de roteiro e embasamento para a prática da efetiva gestão de Produtos e Serviços de TI.</i>
#165		<i>Sim, servirá como um "manual" para melhor utilização e otimização dos serviços. Tanto quanto elaborar um contrato como colocá-lo em prática.</i>
#168		<i>Sim. Estabelecendo um método padronizado de um processo de contratação, com pontos definidos de controle e listas de tarefas, que contemplam todas as exigências administrativas.</i>
#172		<i>Sim, como o gestor, geralmente, é um técnico, ele, muitas vezes, não é preparado para tal função não tendo assim, o conhecimento da parte legal. Diante disso, o QRN funcionará como um manual onde todas as informações de natureza legal estão compiladas.</i>
#173		<i>Sim. Deve estar de acesso fácil e rápido</i>
#174		<b>MUITO. COMO FONTE PERMANENTE DE CONSULTA, SE MANTIDA A ATUALIZAÇÃO; COMO LEGISLAÇÃO CONSOLIDADA SE VIER A SE TRANSFORMAR EM NORMA JURÍDICA.</b>
#178		<i>Sim. Tenderá a unificar o entendimento e os procedimentos. Evitará discrepâncias, naturais e/ou intencionais.</i>
#180		<i>Sim, na medida em que pode ser utilizado como um guia (lista de atividades a serem realizadas) para a melhoria do processo de contratação e governança.</i>
#184		<i>Sim. Os passos facilitam o entendimento pelo gestor de TI das fases e procedimentos na contratação e indicam o quanto ele está envolvido.</i>
#185		<i>SIM. Em sendo usado, dará ao gestor condições de melhor preparar uma contratação e, conseqüentemente melhor fiscalizar a execução desta contratação.</i>
#188		<i>É um orientador de grande valia, vez que a maioria dos técnicos de TI nada conhecem da legislação pertinente. Acho que o QRN segue uma sequencia de passos bastante lógica e que vai abordando o assunto passo a passo e aprofundando gradualmente as questões legais envolvidas no processo. Em minha opinião é muito útil e servirá como referência. Naturalmente nem todos os tipos de caso podem ser abordados num documento com limites bem estabelecidos, porém acho que possui a abrangência suficiente para guiar qualquer gestor de TI.</i>
#193		<i>Sim. Orientando a sua ação na gestão de contratos</i>
#194		<i>Sim. Pode ser útil ao gestor ao colocar em um único local as ferramentas a serem utilizadas no processo (modelos, atos, normas, ...).</i>
#195		<i>Sim. Permite orientar com maior clareza todos os envolvidos na contratação, proporcionando um guia seguro a ser observado. Além disso, fornece referências para auxiliar o embasamento jurídico na análise dos processos de aquisição.</i>

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#202	<i>Com certeza, apoiando e instruindo em todo o processo de contratação e gestão contratual.</i>
	#203	<i>Certamente.</i>
	#206	<i>Sim</i>
	#208	<i>Sim, ao concentrar em um único local de fácil acesso todas ou quase todas as normas legais, infralegais, doutrinárias, modelo-referenciais e administrativo-jurisprudenciais relativas às contratações de serviços de TI no setor público, o QRN constitui-se em algo de valor inestimável para consulta dos envolvidos em processos licitatórios afins, com conseqüente diminuição de erros e custos pertinentes.</i>
	#210	<i>Sim. Criando uma referência e padronização no processo de contratação.</i>
	#213	<i>Sim. É importante criarmos referências próprias para várias áreas de TI na administração pública, principalmente contratação. As referências poupam trabalho, promovem melhorias de qualidade e maturidade de nossas ações e produtos e serviços adequados para o cidadão.</i>
	#214	<i>Sim, porque estabelece um modelo a ser seguido sistematicamente.</i>
	#216	<i>Como não trabalho diretamente ligado a licitações ou a TI não sou a pessoas mais indicada para tentar ser preciso nesta resposta, mas, pelo que assistimos e ouvimos o QRN poderá ser de extrema importância para o gesto de TI do serviço público.</i>
	#217	<i>Sim, para melhor se embasar nas contratações a serem realizadas no serviço público.</i>
	#218	<i>O QRN seria uma padronização dos procedimentos e se empregado pelos gestores não só de TI, seria de grande utilidade.</i>
	#222	<i>Sim, pois facilita a busca de informações/legislação/normas, contribuindo para redução de custo e tempo.</i>
	#223	<b>SIM, COMO UM GUIA E FERRAMENTA PARA MONITARAR O PROCESSO</b>
	#226	<i>Sim, como modelo.</i>
	#228	<i>Sim, sendo um referencial a ser seguido durante todas as etapas da contratação (da etapa de planejamento, ao acompanhamento da execução do objeto do contrato).</i>
	#229	<i>Acredito que sim, se o gestor de TI tiver interesse em se aproximar do gestor de contratos e licitações.</i>
	#230	<i>Sim. Pois dá uma boa noção teórica de como acontece um processo licitatório, pois muitos desconhecem.</i>
	#231	<i>Sim. Ajuda a ter a visão geral da complexidade e, dependência de outras áreas.</i>
	#232	<i>Crei o que é um norte, um modelo que pode ser seguido.</i>
	#235	<i>Sim. É um guia que parece bom. Dá segurança sobre as ações, afastando temores.</i>
	#236	<i>Sim. A sistematização desta espécie de roteiro para realização da atividade ajuda a tomar decisões e não esquecer ações e cuidados necessários.</i>
	#237	<i>Sim</i>
	#238	<b>SIM. TRATA-SE DE UM "CHECK LIST" A SER SEGUIDO PELO GESTOR DE TI, VISANDO UM MELHOR CONTROLE DO PROCESSO DE GESTÃO DA LICITAÇÃO E DO CONTRATO. SE O GESTOR VAI EFETIVAMENTE REALIZAR ESTE CHECK LIST DEPENDERÁ EXCLUSIVAMENTE DESTE DOCUMENTO SER EXIGIDO PELAS AUTORIDADES MÁXIMAS DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AUDITADOS PELAS CONTROLADORIAS EM SEUS PROCESSOS DE AUDITORIA INTERNA.</b>
	#239	<i>Se o gestor TI junto com sua equipe aplicar as orientações contidas no QRN, se moldando a realidade da unidade principalmente pensado em solução coletiva do problema, e não satisfazer suas vaidades de imprescindível, vai fluir sim, êxito no serviço público.</i>
	#242	<i>Sim, quando eu for precisar irei consultar.</i>
	#243	<i>Sim. Pode ser útil para definir o real escopo da participação da área de TI no processo de contratação, permitindo a alocação de recursos e otimização das ações;</i>
	#244	<i>Sim, como orientação.</i>
	#248	<b>SIM. Como um guia de direção.</b>
	#258	<i>Sim o QRN poderá deverá ser adotado como um verdadeiro diploma norteador do processo de tomada de decisões, nas contratações de bens e serviços de informática.</i>
	#259	<b>SIM, COM O QRN O GESTOR DE TI PODERÁ FAZER LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES COM EFICÁCIA E EFICIÊNCIA.</b>
	#267	<i>Sim. Padronização.</i>
	#268	<i>Sim. Padronizando as etapas necessárias na contratação, trazendo transparência no processo de definição da especificação, e tornando todo o processo de contratação aderente aos requisitos legais.</i>
	#275	<i>O quando pode ser útil desde que seja adaptado ao ambiente do órgão</i>
	#277	<i>Sim, principalmente como mais uma referência sobre as diversas normas existentes, e que devem ser seguidas pelo gestor público.</i>
	#281	<i>Sim. O gestor de TI terá um maior embasamento quando precisar tratar de serviços e contratos. Ele servirá como um guia.</i>
	#285	<i>Sim. Ele é uma síntese, uma compilação da legislação e jurisprudência aplicada à contratação em geral, e em particular de TI.</i>
	#293	<b>COM CERTEZA. HÁ MUITO TEMPO ESPERÁVAMOS POR UM INSTRUMENTO NORTEADOR DE NOSSAS AÇÕES E ESSE É MUITO RICO. SERÁ DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA NÓS GESTORES.</b>

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#295	<i>SIM. Como instrumento para tornar homogênea a forma que os gestores públicos atuam, além de servir de um importante algoritmo para estruturar melhor as tarefas de planejamento e contratação.</i>
	#297	<i>Sim, muito útil, pois fornece uma base legal para os gerstoreis de TI que necessitam realizar contratações.</i>
	#300	<i>Certamente, pois consiste numa referência padrão para obtenção de informações e direcionamento dos projetos.</i>
	#301	<i>Sim, o QRN estabelece um modelo de passos bem definidos que orienta o gestor de TI durante o planejamento, execução e controle da contratação.</i>
	#305	<i>Totalmente, pois indica quais são os caminhos necessários para que se efetuem contratações da forma mais correta e transparente possível. Servirá, inclusive, como subsídio junto à área administrativa.</i>
	#310	<i>Sim. Será útil na elaboração dos editais em conformidade legal.</i>
	#323	<i>Sim. O QRN assemelha-se a um manual, no qual o gestor poderá se basear para estabelecer os quesitos de contratação, como os relativos à especificação do objeto, à orçamentação, aos critérios de escolha da proposta mais vantajosa e outros. O QRN traz, ainda, o fundamento legal, doutrinário e jurisprudencial dos quesitos elencados como necessários à obtenção de um regular processo de contratação.</i>
	#330	<i>Sem dúvida, como norteador de processos de aquisição.</i>
	#332	<i>Sim, em nossa organização surgiu a idéia de adaptá-lo para produzir uma metodologia de contratação de serviços de TI e aquisição de bens de TI, aderente à nossa metodologia de gerência de projetos. Algo similar a uma metodologia de desenvolvimento de software fluindo sinergicamente com uma metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.</i>
	#343	<i>Sim, já que representa um instrumento bastante casuístico, podendo sanar muitas dúvidas que surgem no decorrer da contratação e, posteriormente, da gestão do contrato.</i>
	#347	<i>Acredito que sim, como modelo padrão de trabalho</i>
	#349	<i>Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, coforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.</i>
	#354	<i>Com certeza, servirá como uma forma de padronização e auxílio na gestão dos contratos.</i>
	#358	<i>Sim. Ajuda na formulação de processos formais para contratação de serviços e bens de TI.</i>
	#380	<i>Sim. Evitará erros de boa-fé. Os de má-fé continuaram existindo.</i>
	#381	<i>Sim. Auxiliando o Gestor na elaboração de editais e contratos com maior aderência a norma e zelo pelo recurso público.</i>
	#390	<i>Sim. Diante de tanta legislação dispersa, vejo o QRN como um grande facilitador.</i>
	#394	<i>Sim. Será um norte a seguir. Possibilitará compatibilizar os aspectos técnicos com as disposições legais, além de implantar um modelo padrão de contratação no serviço público, o que implicará em uniformização de procedimentos, segurança técnica e jurídica, que, de certa forma, suprirá deficiências existentes em órgãos públicos nas fases de contratação e execução.</i>
	#400	<b>COMO REFERENCIAL PARA CONTRATAÇÕES FUTURAS.</b>
	#402	<i>Sim, pois é uma ferramenta útil para que se consiga uma boa contratação.</i>
	#409	<i>Sim, adequar as aquisições aos padrões recomendados pelo TCU, ou seja, utilizar-se de melhores práticas de contratação/aquisição.</i>
	#411	<i>Sim, servindo como um caminho estruturado que orienta o processo de contratação de serviços de TI, o qual é considerado atualmente de grande complexidade e sujeito a inúmeros questionamentos pela área de Controle.</i>
	#412	<i>SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.</i>
	#415	<b>TANTO NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS BÁSICOS COMO NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS.</b>
		<b>4.1.1 0b. Creio que sim.</b>
	#010	<i>Creio que sim, mas não sou gestor de TI para saber as especificidades.</i>
		<b>4.1.2 p1. Relativamente útil</b>
		<b>4.1.2 1. Relativamente útil.</b>
	#101	<i>Relativamente útil, pois compila muita informação jurídica sobre o assunto, porém ainda há muita margem para 'interpretações'.</i>
		<b>4.1.3 p3. Não soube responder</b>
		<b>4.1.3 3. Não soube responder.</b>
	#134	<i>não sei</i>

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#### 4.1.4 p4. Não respondeu

#### 4.1.4 4. Não respondeu.

#164

#234

#### 4.1.1 Eficácia (Processo)

#### 4.1.1 A. Facilita o entendimento sistêmico do processo.

#039 *Sim. Entendo que o QRN proporciona ao gestor, de forma didática, uma visão global e pormenorizada das etapas do planejamento e execução (licitação/contrato e execução).*

#063 *SIM. Permitindo-lhe uma visão global do processo de aquisição.*

#184 *Sim. Os passos facilitam o entendimento pelo gestor de TI das fases e procedimentos na contratação e indicam o quanto ele está envolvido.*

#231 *Sim. Ajuda a ter a visão geral da complexidade e, dependência de outras áreas.*

#343 *Sim, já que representa um instrumento bastante casuístico, podendo sanar muitas dúvidas que surgem no decorrer da contratação e, posteriormente, da gestão do contrato.*

#411 *Sim, servindo como um caminho estruturado que orienta o processo de contratação de serviços de TI, o qual é considerado atualmente de grande complexidade e sujeito a inúmeros questionamentos pela área de Controle.*

#### 4.1.1 A0. Útil para nortear a boa contratação de TI.

#080 *Sim, desde que possa sofrer as atualizações decorrentes de orientação do TCU, para continuar a nortear a boa contratação em TI.*

#128 *SIM. Como instrumento norteador da elaboração e análise das contratações na área de TI*

#135 *Sim, pode ser utilizado como um norteador para a elaboração do processo de contratação, bem como no acompanhamento de sua execução.*

#138 *Sim, para nortear os processos.*

#258 *Sim o QRN poderá deverá ser adotado como um verdadeiro diploma norteador do processo de tomada de decisões, nas contratações de bens e serviços de informática.*

#293 *COM CERTEZA. HÁ MUITO TEMPO ESPERÁVAMOS POR UM INSTRUMENTO NORTEADOR DE NOSSAS AÇÕES E ESSE É MUITO RICO. SERÁ DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA NÓS GESTORES.*

#330 *Sem dúvida, como norteador de processos de aquisição.*

#394 *Sim. Será um norte a seguir. Possibilitará compatibilizar os aspectos técnicos com as disposições legais, além de implantar um modelo padrão de contratação no serviço público, o que implicará em uniformização de procedimentos, segurança técnica e jurídica, que, de certa forma, suprirá deficiências existentes em órgãos públicos nas fases de contratação e execução.*

#402 *Sim, pois é uma ferramenta útil para que se consiga uma boa contratação.*

#### 4.1.1 A1. Auxilia o gestor nas decisões.

#082 *O QRN define muito bem quais caminhos a seguir para se chegar ao resultado esperado. Isso não quer dizer que o gestor terá total êxito no seu intento sempre, mas mesmo na ocorrência dessa hipótese, com a adoção sistematizada e integral (obviamente adaptada à necessidade da instituição) do QRN, será possível ao gestor identificar a fase do procedimento em que houve algum problema, seja ele formal ou de cunho meritório. O QRN poderá vir a ser um excelente instrumento com vistas a orientar o gestor de TI para que este proceda, com segurança, uma melhor contratação e gestão.*

#090 *Sim, orientando o gestor nas decisões.*

#154 *SIM. PARA DIRECIONAR A MELHOR CONTRATAÇÃO E GESTÃO DOS SERVIÇOS OU PRODUTOS DE TI.*

#258 *Sim o QRN poderá deverá ser adotado como um verdadeiro diploma norteador do processo de tomada de decisões, nas contratações de bens e serviços de informática.*

#305 *Totalmente, pois indica quais são os caminhos necessários para que se efetuem contratações da forma mais correta e transparente possível. Servirá, inclusive, como subsídio junto à área administrativa.*

#### 4.1.1 B. Útil na execução das etapas do processo de contratação.

#016 *Como um instrumento institucional de consulta e aplicação parra o certame.*

#098 *Sim. Será de grande importância desde de o planejamento, elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico e a gestão do contrato, dando subsídios para contratação que outrora não estava disponível (pelo menos no órgão onde atuo).*

#157 *Sim. Podemos observar que os gestores de TI são pessoas técnicas e, muitas vezes, não possuem conhecimento e nem se interessam pelas questões legais burocráticas de contratação no serviço público. O QRN aponta questões importantes que devem ser observadas e, ressaltado, a fase preliminar de planejamento e instrução pois são essenciais para que o projeto não seja refeito diversas vezes.*

#165 *Sim, servirá como um "manual" para melhor utilização e otimização dos serviços. Tanto quanto elaborar um contrato como colocá-lo em prática.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#185 *SIM. Em sendo usado, dará ao gestor condições de melhor preparar uma contratação e, conseqüentemente melhor fiscalizar a execução desta contratação.*

#412 *SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.*

#415 **TANTO NA ELABORAÇÃO DE PROJETOS BÁSICOS COMO NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS.**

##### 4.1.1 B0. Útil como referência estruturada para o processo de contratação.

#018 *Poderá, como referência/consulta.*

#020 *Sim, uma padronização de procedimentos ou/uma estruturação dos procedimentos são insumos básicos na melhoria dos processos.*

#037 *SIM. ORIENTANDO OS PASSOS DE AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO*

#056 *SIM, como um modelo de gestão e de contratação de serviços de TI.*

#068 *Sim, porque ele explicita de forma clara todos os passos necessários a contratação.*

#163 *Servirá de roteiro e embasamento para a prática da efetiva gestão de Produtos e Serviços de TI.*

#188 *É um orientador de grande valia, vez que a maioria dos técnicos de TI nada conhecem da legislação pertinente. Acho que o QRN segue uma sequencia de passos bastante lógica e que vai abordando o assunto passo a passo e aprofundando gradualmente as questões legais envolvidas no processo. Em minha opinião é muito útil e servirá como referência. Naturalmente nem todos os tipos de caso podem ser abordados num documento com limites bem estabelecidos, porém acho que possui a abrangência suficiente para guiar qualquer gestor de TI.*

#195 *Sim. Permite orientar com maior clareza todos os envolvidos na contratação, proporcionando um guia seguro a ser observado. Além disso, fornece referências para auxiliar o embasamento jurídico na análise dos processos de aquisição.*

#202 *Com certeza, apoiando e instruindo em todo o processo de contratação e gestão contratual.*

#226 *Sim, como modelo.*

#244 *Sim, como orientação.*

#300 *Certamente, pois consiste numa referência padrão para obtenção de informações e direcionamento dos projetos.*

#301 *Sim, o QRN estabelece um modelo de passos bem definidos que orienta o gestor de TI durante o planejamento, execução e controle da contratação.*

#347 *Acredito que sim, como modelo padrão de trabalho*

#349 *Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, conforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.*

#400 **COMO REFERENCIAL PARA CONTRATAÇÕES FUTURAS.**

#411 *Sim, servindo como um caminho estruturado que orienta o processo de contratação de serviços de TI, o qual é considerado atualmente de grande complexidade e sujeito a inúmeros questionamentos pela área de Controle.*

##### 4.1.1 B1. Útil para estruturar o processo de acordo com a legislação.

#051 *Pode contribuir com instrumentos normativos e definição de processos internos à instituição.*

#059 *Sim, porque faz um encadeamento de atividades e faz referências à legislação para cada uma das fases da contratação.*

#095 *Sim. Fornecendo uma ordem lógica de procedimentos e coerente com a legislação de forma que sejam minimizadas lacunas ou mesmo termos obscuros do edital de contratação permitindo a obtenção de um produto com o melhor custo x benefício possível para determinado órgão.*

#168 *Sim. Estabelecendo um método padronizado de um processo de contratação, com pontos definidos de controle e listas de tarefas, que contemplam todas as exigências administrativas.*

##### 4.1.1 B2. Útil para padronizar procedimentos.

#020 *Sim, uma padronização de procedimentos ou/uma estruturação dos procedimentos são insumos básicos na melhoria dos processos.*

#032 *R: Sim, a padronização de procedimentos é fundamental sua medição e acompanhamento.*

#168 *Sim. Estabelecendo um método padronizado de um processo de contratação, com pontos definidos de controle e listas de tarefas, que contemplam todas as exigências administrativas.*

#178 *Sim. Tenderá a unificar o entendimento e os procedimentos. Evitará discrepâncias, naturais e/ou intencionais.*

#210 *Sim. Criando uma referência e padronização no processo de contratação.*

#218 *O QRN seria uma padronização dos procedimentos e se empregado pelos gestores não só de TI, seria de grande utilidade.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#267 *Sim. Padronização.*

#268 *Sim. Padronizando as etapas necessárias na contratação, trazendo transparência no processo de definição da especificação, e tornando todo o processo de contratação aderente aos requisitos legais.*

#295 *SIM. Como instrumento para tornar homogênea a forma que os gestores públicos atuam, além de servir de um importante algoritmo para estruturar melhor as tarefas de planejamento e contratação.*

#347 *Acredito que sim, como modelo padrão de trabalho*

#354 *Com certeza, servirá como uma forma de padronização e auxílio na gestão dos contratos.*

#394 *Sim. Será um norte a seguir. Possibilitará compatibilizar os aspectos técnicos com as disposições legais, além de implantar um modelo padrão de contratação no serviço público, o que implicará em uniformização de procedimentos, segurança técnica e jurídica, que, de certa forma, suprirá deficiências existentes em órgãos públicos nas fases de contratação e execução.*

##### 4.1.1 B3. Útil como ferramenta-guia consolidada e de fácil acesso.

#085 *Sim. Ao sintetizar de forma atualizada o pensamento do TCU, coloca em nossas mãos uma ferramenta indispensável ao balisamento de nossas ações.*

#149 *Sim. Guia que representa o processo, servindo com uma espécie de Checklist.*

#173 *Sim. Deve estar de acesso fácil e rápido*

#180 *Sim, na medida em que pode ser utilizado como um guia (lista de atividades a serem realizadas) para a melhoria do processo de contratação e governança.*

#188 *É um orientador de grande valia, vez que a maioria dos técnicos de TI nada conhecem da legislação pertinente. Acho que o QRN segue uma sequencia de passos bastante lógica e que vai abordando o assunto passo a passo e aprofundando gradualmente as questões legais envolvidas no processo. Em minha opinião é muito útil e servirá como referência. Naturalmente nem todos os tipos de caso podem ser abordados num documento com limites bem estabelecidos, porém acho que possui a abrangência suficiente para guiar qualquer gestor de TI.*

#194 *Sim. Pode ser útil ao gestor ao colocar em um único local as ferramentas a serem utilizadas no processo (modelos, atos, normas, ...).*

#195 *Sim. Permite orientar com maior clareza todos os envolvidos na contratação, proporcionando um guia seguro a ser observado. Além disso, fornece referências para auxiliar o embasamento jurídico na análise dos processos de aquisição.*

#223 *SIM, COMO UM GUIA E FERRAMENTA PARA MONITARAR O PROCESSO*

#235 *Sim. É um guia que parece bom. Dá segurança sobre as ações, afastando temores.*

#248 *SIM. Como um guia de direção.*

##### 4.1.1 B4. Serve de modelo para elaboração de software de contratação.

#093 *Como modelo para elaboração de um software.*

##### 4.1.1 C1. Orienta as ações do fiscal/gestor do contrato.

#054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBok). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*

#193 *Sim. Orientando a sua ação na gestão de contratos*

#354 *Com certeza, servirá como uma forma de padronização e auxílio na gestão dos contratos.*

##### 4.1.1 C2. Facilita o trabalho da área administrativa.

#349 *Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, conforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.*

#### 4.1.2 Qualidade

##### 4.1.2 A. Útil para reduzir o retrabalho, porque enfatiza o planejamento.

#157 *Sim. Podemos observar que os gestores de TI são pessoas técnicas e, muitas vezes, não possuem conhecimento e nem se interessam pelas questões legais burocráticas de contratação no serviço público. O QRN aponta questões importantes que devem ser observadas e, ressaltado, a fase preliminar de planejamento e instrução pois são essenciais para que o projeto não seja refeito diversas vezes.*

##### 4.1.2 A. Útil por antecipar a detecção de erros e lacunas e reduzi-los.

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#095 *Sim. Fornecendo uma ordem lógica de procedimentos e coerente com a legislação de forma que sejam minimizadas lacunas ou mesmo termos obscuros do edital de contratação permitindo a obtenção de um produto com o melhor custo x benefício possível para determinado órgão.*

#178 *Sim. Tenderá a unificar o entendimento e os procedimentos. Evitará discrepâncias, naturais e/ou intencionais.*

#208 *Sim, ao concentrar em um único local de fácil acesso todas ou quase todas as normas legais, infralegais, doutrinárias, modelo-referenciais e administrativo-jurisprudenciais relativas às contratações de serviços de TI no setor público, o QRN constitui-se em algo de valor inestimável para consulta dos envolvidos em processos licitatórios afins, com conseqüente diminuição de erros e custos pertinentes.*

#380 *Sim. Evitará erros de boa-fé. Os de má-fé continuaram existindo.*

#412 *SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.*

#### 4.1.2 B. Útil na definição/revisão/melhoria dos processos de contratação.

#057 *Sim. Para revisar se estão coerentes os seus próprios processos e, ainda, poder prestar esclarecimentos bem direcionados. Penso que o QRN contribuirá, particularmente, para uma melhor instrução dos processos de compras. Isso é bom para o agente público que realiza as despesas de TI porque terá facilitado o relacionamento com às unidades/órgãos de Controle.*

#061 *Sim, sem dúvida. O QRN é um instrumento de extrema importância para aprimorar as práticas atuais e também para reduzir os riscos da organização e pessoais dos gestores de TI.*

#180 *Sim, na medida em que pode ser utilizado como um guia (lista de atividades a serem realizadas) para a melhoria do processo de contratação e governança.*

#185 *SIM. Em sendo usado, dará ao gestor condições de melhor preparar uma contratação e, conseqüentemente melhor fiscalizar a execução desta contratação.*

#295 *SIM. Como instrumento para tornar homogênea a forma que os gestores públicos atuam, além de servir de um importante algoritmo para estruturar melhor as tarefas de planejamento e contratação.*

#358 *Sim. Ajuda na formulação de processos formais para contratação de serviços e bens de TI.*

#409 *Sim, adequar as aquisições aos padrões recomendados pelo TCU, ou seja, utilizar-se de melhores práticas de contratação/aquisição.*

#### 4.1.3 Efetividade e economicidade

##### 4.1.3 A. Útil por focar a gestão de nível de serviço contratado.

#412 *SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.*

##### 4.1.3 B. Favorece contratações com melhor custo x benefício.

#095 *Sim. Fornecendo uma ordem lógica de procedimentos e coerente com a legislação de forma que sejam minimizadas lacunas ou mesmo termos obscuros do edital de contratação permitindo a obtenção de um produto com o melhor custo x benefício possível para determinado órgão.*

##### 4.1.3 B. Permite melhoria da alocação de recursos e otimização das ações.

#243 *Sim. Pode ser útil para definir o real escopo da participação da área de TI no processo de contratação, permitindo a alocação de recursos e otimização das ações;*

##### 4.1.3 C. Útil para evitar gastos indevidos e obter economia de recursos.

#144 *Sim. A sua utilização poderá evitar gastos indevidos provocando uma economia de recursos e melhor rapidez nas aquisições*

#208 *Sim, ao concentrar em um único local de fácil acesso todas ou quase todas as normas legais, infralegais, doutrinárias, modelo-referenciais e administrativo-jurisprudenciais relativas às contratações de serviços de TI no setor público, o QRN constitui-se em algo de valor inestimável para consulta dos envolvidos em processos licitatórios afins, com conseqüente diminuição de erros e custos pertinentes.*

#### 4.1.4 Eficiência

##### 4.1.4 A. Contribui para redução de tempo e custo.

#222 *Sim, pois facilita a busca de informações/legislação/normas, contribuindo para redução de custo e tempo.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

##### 4.1.4 A. Favorece a rapidez nas aquisições.

#144 *Sim. A sua utilização poderá evitar gastos indevidos provocando uma economia de recursos e melhor rapidez nas aquisições*

##### 4.1.4 B. Contribui para a eficácia e eficiência das contratações.

#259 *SIM, COM O QRN O GESTOR DE TI PODERÁ FAZER LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES COM EFICÁCIA E EFICIÊNCIA.*

#### 4.2.1 Conformidade legal

##### 4.2.1 A. Útil como guia da legislação e jurisprudência aplicáveis às contratações.

#007 *Sim, pois representa um framework onde estão reunidos modelos de boas práticas, legislação pertinente, processos para auditoria, informações para governança e outras informações úteis para o gestor de TI.*

#047 *Sim, orientar projetos e sua elaboração de modo a enquadrá-los dentro da legislação vigente.*

#054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBok). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*

#086 *Sim. Na medida em que define uma diretriz (legal e jurisprudencial) para as contratações na área de TI, auxilia o gestor a tomar decisões mais seguras para o bom êxito das contratações.*

#101 *Relativamente útil, pois compila muita informação jurídica sobre o assunto, porém ainda há muita margem para 'interpretações'.*

#168 *Sim. Estabelecendo um método padronizado de um processo de contratação, com pontos definidos de controle e listas de tarefas, que contemplam todas as exigências administrativas.*

#281 *Sim. O gestor de TI terá um maior embasamento quando precisar tratar de serviços e contratos. Ele servirá como um guia.*

#285 *Sim. Ele é uma síntese, uma compilação da legislação e jurisprudência aplicada à contratação em geral, e em particular de TI.*

#297 *Sim, muito útil, pois fornece uma base legal para os gestores de TI que necessitam realizar contratações.*

#343 *Sim, já que representa um instrumento bastante casuístico, podendo sanar muitas dúvidas que surgem no decorrer da contratação e, posteriormente, da gestão do contrato.*

#349 *Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, conforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.*

##### 4.2.1 A0. Sintetiza o pensamento do TCU, mas requer atualização.

#080 *Sim, desde que possa sofrer as atualizações decorrentes de orientação do TCU, para continuar a nortear a boa contratação em TI.*

#085 *Sim. Ao sintetizar de forma atualizada o pensamento do TCU, coloca em nossas mãos uma ferramenta indispensável ao balisamento de nossas ações.*

#174 *MUITO. COMO FONTE PERMANENTE DE CONSULTA, SE MANTIDA A ATUALIZAÇÃO; COMO LEGISLAÇÃO CONSOLIDADA SE VIER A SE TRANSFORMAR EM NORMA JURÍDICA.*

##### 4.2.1 B. Útil para melhor fundamentar juridicamente a contratação.

#011 *Sim. Poderá garantir a documentação das informações relevantes e dar transparência ao processo*

#057 *Sim. Para revisar se estão coerentes os seus próprios processos e, ainda, poder prestar esclarecimentos bem direcionados. Penso que o QRN contribuirá, particularmente, para uma melhor instrução dos processos de compras. Isso é bom para o agente público que realiza as despesas de TI porque terá facilitado o relacionamento com às unidades/órgãos de Controle.*

#195 *Sim. Permite orientar com maior clareza todos os envolvidos na contratação, proporcionando um guia seguro a ser observado. Além disso, fornece referências para auxiliar o embasamento jurídico na análise dos processos de aquisição.*

#217 *Sim, para melhor se embasar nas contratações a serem realizadas no serviço público.*

#268 *Sim. Padronizando as etapas necessárias na contratação, trazendo transparência no processo de definição da especificação, e tornando todo o processo de contratação aderente aos requisitos legais.*

#281 *Sim. O gestor de TI terá um maior embasamento quando precisar tratar de serviços e contratos. Ele servirá como um guia.*

#310 *Sim. Será útil na elaboração dos editais em conformidade legal.*

#381 *Sim. Auxiliando o Gestor na elaboração de editais e contratos com maior aderência a norma e zelo pelo recurso público.*

#394 *Sim. Será um norte a seguir. Possibilitará compatibilizar os aspectos técnicos com as disposições legais, além de implantar um modelo padrão de contratação no serviço público, o que implicará em uniformização de procedimentos, segurança técnica e jurídica, que, de certa forma, suprirá deficiências existentes em órgãos públicos nas fases de contratação e execução.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#409 *Sim, adequar as aquisições aos padrões recomendados pelo TCU, ou seja, utilizar-se de melhores práticas de contratação/aquisição.*

##### 4.2.1 C. Útil desde que implementado com norma e não como referencial.

#004 *Sim. Desde que implementado como normativo e não como referencial.*

##### 4.2.1 D. Poderá ser útil como legislação consolidada (LC95) se transformado em norma jurídica.

#174 **MUITO. COMO FONTE PERMANENTE DE CONSULTA, SE MANTIDA A ATUALIZAÇÃO; COMO LEGISLAÇÃO CONSOLIDADA SE VIER A SE TRANSFORMAR EM NORMA JURÍDICA.**

#### 4.2.2 Processos de controle

##### 4.2.2 A. Útil na definição dos controles internos do processo.

#007 *Sim, pois representa um framework onde estão reunidos modelos de boas práticas, legislação pertinente, processos para auditoria, informações para governança e outras informações úteis para o gestor de TI.*

#149 *Sim. Guia que representa o processo, servindo com uma espécie de Checklist.*

#168 *Sim. Estabelecendo um método padronizado de um processo de contratação, com pontos definidos de controle e listas de tarefas, que contemplam todas as exigências administrativas.*

#238 **SIM. TRATA-SE DE UM "CHECK LIST" A SER SEGUIDO PELO GESTOR DE TI, VISANDO UM MELHOR CONTROLE DO PROCESSO DE GESTÃO DA LICITAÇÃO E DO CONTRATO. SE O GESTOR VAI EFETIVAMENTE REALIZAR ESTE CHECK LIST DEPENDERÁ EXCLUSIVAMENTE DESTE DOCUMENTO SER EXIGIDO PELAS AUTORIDADES MÁXIMAS DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AUDITADOS PELAS CONTROLADORIAS EM SEUS PROCESSOS DE AUDITORIA INTERNA.**

##### 4.2.2 B. Útil na monitoração do processo de contratação.

#091 *R.: Com certeza, o gestor vai possuir com o QRN um maior controle do fluxo dos trabalhos conseqüentemente uma gestão mais transparente. R.: Com certeza, vai ser uma ferramenta extremamente útil, para que as áreas possam trabalhar em conjunto, o que não ocorre hoje.*

#135 *Sim, pode ser utilizado como um norteador para a elaboração do processo de contratação, bem como no acompanhamento de sua execução.*

#223 **SIM, COMO UM GUIA E FERRAMENTA PARA MONITARAR O PROCESSO**

#238 **SIM. TRATA-SE DE UM "CHECK LIST" A SER SEGUIDO PELO GESTOR DE TI, VISANDO UM MELHOR CONTROLE DO PROCESSO DE GESTÃO DA LICITAÇÃO E DO CONTRATO. SE O GESTOR VAI EFETIVAMENTE REALIZAR ESTE CHECK LIST DEPENDERÁ EXCLUSIVAMENTE DESTE DOCUMENTO SER EXIGIDO PELAS AUTORIDADES MÁXIMAS DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AUDITADOS PELAS CONTROLADORIAS EM SEUS PROCESSOS DE AUDITORIA INTERNA.**

##### 4.2.2 C. Facilita o relacionamento com os órgãos de fiscalização.

#057 *Sim. Para revisar se estão coerentes os seus próprios processos e, ainda, poder prestar esclarecimentos bem direcionados. Penso que o QRN contribuirá, particularmente, para uma melhor instrução dos processos de compras. Isso é bom para o agente público que realiza as despesas de TI porque terá facilitado o relacionamento com às unidades/órgãos de Controle.*

#### 4.2.3 Transparência

##### 4.2.3 Útil para dar transparência ao processo.

#011 *Sim. Poderá garantir a documentação das informações relevantes e dar transparência ao processo*

#076 **SIM! Não acho que se deva capacitar grandes especialistas para entender todas as normas ou todos os requisitos para a melhor contratação, mas todos devem se capacitar de tal forma que possam, a partir de modelos bem definidos (pelos especialistas), trabalhar com mais segurança, transparência e mesmo com maior produtividade, vez que não terá que ficar criando novos modelos.**

#091 *R.: Com certeza, o gestor vai possuir com o QRN um maior controle do fluxo dos trabalhos conseqüentemente uma gestão mais transparente. R.: Com certeza, vai ser uma ferramenta extremamente útil, para que as áreas possam trabalhar em conjunto, o que não ocorre hoje.*

#268 *Sim. Padronizando as etapas necessárias na contratação, trazendo transparência no processo de definição da especificação, e tornando todo o processo de contratação aderente aos requisitos legais.*

#305 *Totalmente, pois indica quais são os caminhos necessários para que se efetuem contratações da forma mais correta e transparente possível. Servirá, inclusive, como subsídio junto à área administrativa.*

#### 4.2.4 Redução dos riscos

##### 4.2.4 A. Útil para o gestor de TI tomar decisões mais seguras e reduzir seus riscos e temores.

#061 *Sim, sem dúvida. O QRN é um instrumento de extrema importância para aprimorar as práticas atuais e também para reduzir os riscos da organização e pessoais dos gestores de TI.*

#086 *Sim. Na medida em que define uma diretriz (legal e jurisprudencial) para as contratações na área de TI, auxilia o gestor a tomar decisões mais seguras para o bom êxito das contratações.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#235 *Sim. É um guia que parece bom. Dá segurança sobre as ações, afastando temores.*

#236 *Sim. A sistematização desta espécie de rotio para realização da atividade ajuda a tomar decisões e não esquecer ações e cuidados necessários.*

#### 4.2.4 B. Útil para reduzir os riscos da organização.

#061 *Sim, sem dúvida. O QRN é um instrumento de extrema importância para aprimorar as práticas atuais e também para reduzir os riscos da organização e pessoais dos gestores de TI.*

#### 4.2.4 C. Útil para dar segurança técnica e jurídica.

#394 *Sim. Será um norte a seguir. Possibilitará compatibilizar os aspectos técnicos com as disposições legais, além de implantar um modelo padrão de contratação no serviço público, o que implicará em uniformização de procedimentos, segurança técnica e jurídica, que, de certa forma, suprirá deficiências existentes em órgãos públicos nas fases de contratação e execução.*

#### 4.3.1 Facilita o acesso ao conhecimento jurídico necessário

##### 4.3.1 A. Útil para homogeneizar o entendimento entre as áreas.

#065 *SIM, para homogeneizar o conhecimento entre as áreas de TI e Administração, e principalmente para mostrar ao gestor de TI as responsabilidades envolvidas no processo.*

#178 *Sim. Tenderá a unificar o entendimento e os procedimentos. Evitará discrepâncias, naturais e/ou intencionais.*

##### 4.3.1 A0. Útil para orientar técnicos de TI que carecem de conhecimento jurídico.

#053 *Serve de indicação, principalmente para o iniciante, do modelo de contratação*

#077 *Sim. Inclusive porque consta informações essenciais para o planejamento a ser realizado pela área de TI, que é precipuamente técnica, contudo carece conhecer sobre as contratações, saber das responsabilidades inerentes à gestão de contratos, e bem planejar os investimentos necessários para o desenvolvimento, manutenção, suporte técnico, dessa área vital para o bom funcionamento da Administração.*

#157 *Sim. Podemos observar que os gestores de TI são pessoas técnicas e, muitas vezes, não possuem conhecimento e nem se interessam pelas questões legais burocráticas de contratação no serviço público. O QRN aponta questões importantes que devem ser observadas e, ressaltado, a fase preliminar de planejamento e instrução pois são essenciais para que o projeto não seja refeito diversas vezes.*

#172 *Sim, como o gestor, geralmente, é um técnico, ele, muitas vezes, não é preparado para tal função não tendo assim, o conhecimento da parte legal. Diante disso, o QRN funcionará como um manual onde todas as informações de natureza legal estão compiladas.*

#188 *É um orientador de grande valia, vez que a maioria dos técnicos de TI nada conhecem da legislação pertinente. Acho que o QRN segue uma sequencia de passos bastante lógica e que vai abordando o assunto passo a passo e aprofundando gradualmente as questões legais envolvidas no processo. Em minha opinião é muito útil e servirá como referência. Naturalmente nem todos os tipos de caso podem ser abordados num documento com limites bem estabelecidos, porém acho que possui a abrangência suficiente para guiar qualquer gestor de TI.*

#222 *Sim, pois facilita a busca de informaçõeslegislação/normas, contribuindo para redução de custo e tempo.*

#230 *Sim.Pois dá uma boa noção teórica de como acontece um processo licitatório, pois muitos desconhecem.*

#349 *Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, coforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.*

##### 4.3.1 A1. Gestores de TI precisam ser bons em modelos prontos, não em Direito.

#076 *SIM! Não acho que se deva capacitar grandes especialistas para entender todas as normas ou todos os requisitos para a melhor contratação, mas todos devem se capacitar de tal forma que possam, a partir de modelos bem definidos (pelos especialistas), trabalhar com mais segurança, transparência e mesmo com maior produtividade, vez que não terá que ficar criando novos modelos.*

##### 4.3.1 A2. Útil como manual de contratações, incluindo demandas legais.

#089 *Sim. É válida a consulta ao QRN. Não se pode negar que as contratações em TI são um pouco mais complexas do que as demais, e o QRN nos fornece uma visão mais ampla e mais segura acerca da matéria.*

#165 *Sim, servirá como um "manual" para melhor utilização e otimização dos serviços. Tanto quanto elaborar um contrato como colocá-lo em prática.*

#172 *Sim, como o gestor, geralmente, é um técnico, ele, muitas vezes, não é preparado para tal função não tendo assim, o conhecimento da parte legal. Diante disso, o QRN funcionará como um manual onde todas as informações de natureza legal estão compiladas.*

#208 *Sim, ao concentrar em um único local de fácil acesso todas ou quase todas as normas legais, infralegais, doutrinárias, modelo-referenciais e administrativo-jurisprudenciais relativas às contratações de serviços de TI no setor público, o QRN constitui-se em algo de valor inestimável para consulta dos envolvidos em processos licitatórios afins, com conseqüente diminuição de erros e custos pertinentes.*

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#323	<i>Sim. O QRN assemelha-se a um manual, no qual o gestor poderá se basear para estabelecer os quesitos de contratação, como os relativos à especificação do objeto, à orçamentação, aos critérios de escolha da proposta mais vantajosa e outros. O QRN traz, ainda, o fundamento legal, doutrinário e jurisprudencial dos quesitos elencados como necessários à obtenção de um regular processo de contratação.</i>
	#390	<i>Sim. Diante de tanta legislação dispersa, vejo o QRN como um grande facilitador.</i>
	<b>4.3.1 A2. Útil para o treinamento dos envolvidos no processo.</b>	
	#412	<i>SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.</i>
	<b>4.3.1 B. Facilita o acesso/consulta do gestor de contratos à legislação.</b>	
	#007	<i>Sim, pois representa um framework onde estão reunidos modelos de boas práticas, legislação pertinente, processos para auditoria, informações para governança e outras informações úteis para o gestor de TI.</i>
	#016	<i>Como um instrumento institucional de consulta e aplicação parra o certame.</i>
	#089	<i>Sim. É válida a consulta ao QRN. Não se pode negar que as contratações em TI são um pouco mais complexas do que as demais, e o QRN nos fornece uma visão mais ampla e mais segura acerca da matéria.</i>
	#174	<b>MUITO. COMO FONTE PERMANENTE DE CONSULTA, SE MANTIDA A ATUALIZAÇÃO; COMO LEGISLAÇÃO CONSOLIDADA SE VIER A SE TRANSFORMAR EM NORMA JURÍDICA.</b>
	#208	<i>Sim, ao concentrar em um único local de fácil acesso todas ou quase todas as normas legais, infralegais, doutrinárias, modelo-referenciais e administrativo-jurisprudenciais relativas às contratações de serviços de TI no setor público, o QRN constitui-se em algo de valor inestimável para consulta dos envolvidos em processos licitatórios afins, com conseqüente diminuição de erros e custos pertinentes.</i>
	#216	<i>Como não trabalho diretamente ligado a licitações ou a TI não sou a pessoas mais indicada para tentar ser preciso nesta resposta, mas, pelo que assistimos e ouvimos o QRN poderá ser de extrema importância para o gesto de TI do serviço público.</i>
	#242	<i>Sim, quando eu for precisar irei consultar.</i>
	#390	<i>Sim. Diante de tanta legislação dispersa, vejo o QRN como um grande facilitador.</i>
	<b>4.3.2 Referências legais próprias para a área de TI</b>	
	<b>4.3.2 B. Referências promovem melhorias de qualidade e maturidade.</b>	
	#213	<i>Sim. É importante criarmos referências próprias para várias áreas de TI na administração pública, principalmente contratação. As referências poupam trabalho, promovem melhorias de qualidade e maturidade de nossas ações e produtos e serviços adequados para o cidadão.</i>
	<b>4.3.2 C. Contratações em TI são mais complexas que as demais.</b>	
	#089	<i>Sim. É válida a consulta ao QRN. Não se pode negar que as contratações em TI são um pouco mais complexas do que as demais, e o QRN nos fornece uma visão mais ampla e mais segura acerca da matéria.</i>
	<b>4.3.2 C0. É importante criar referências normativas próprias para TI.</b>	
	#213	<i>Sim. É importante criarmos referências próprias para várias áreas de TI na administração pública, principalmente contratação. As referências poupam trabalho, promovem melhorias de qualidade e maturidade de nossas ações e produtos e serviços adequados para o cidadão.</i>
	<b>4.4.1 Governança</b>	
	<b>4.4.1 A. É um modelo de governança de contratações a ser seguido.</b>	
	#007	<i>Sim, pois representa um framework onde estão reunidos modelos de boas práticas, legislação pertinente, processos para auditoria, informações para governança e outras informações úteis para o gestor de TI.</i>
	#014	<i>Sim. É um modelo a ser seguido por todo serviço público.</i>
	#038	<b>SIM. COMO NAS RESPOSTAS ANTERIORES, É O MODELO A SER SEGUIDO. PORÉM, É DE DIFÍCIL IMPLEMENTAÇÃO.</b>
	#086	<i>Sim. Na medida em que define uma diretriz (legal e jurisprudencial) para as contratações na área de TI, auxilia o gestor a tomar decisões mais seguras para o bom êxito das contratações.</i>
	#180	<i>Sim, na medida em que pode ser utilizado como um guia (lista de atividades a serem realizadas) para a melhoria do processo de contratação e governança.</i>
	#214	<i>Sim, porque estabelece um modelo a ser seguido sistematicamente.</i>
	#228	<i>Sim, sendo um referencial a ser seguido durante todas as etapas da contratação (da etapa de planejamento, ao acompanhamento da execução do objeto do contrato).</i>

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#232 *Crei o que é um norte, um modelo que pode ser seguido.*

#277 *Sim, principalmente como mais uma referência sobre as diversas normas existentes, e que devem ser seguidas pelo gestor público.*

##### 4.4.1 B. Útil para explicitar as responsabilidades envolvidas no processo.

#054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBOK). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*

#065 *SIM, para homogeneizar o conhecimento entre as áreas de TI e Administração, e principalmente para mostrar ao gestor de TI as responsabilidades envolvidas no processo.*

#184 *Sim. Os passos facilitam o entendimento pelo gestor de TI das fases e procedimentos na contratação e indicam o quanto ele está envolvido.*

#243 *Sim. Pode ser útil para definir o real escopo da participação da área de TI no processo de contratação, permitindo a alocação de recursos e otimização das ações;*

##### 4.4.1 C. Útil para focar em planejamento institucional e de TI.

#054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBOK). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*

#077 *Sim. Inclusive porque consta informações essenciais para o planejamento a ser realizado pela área de TI, que é precipuamente técnica, contudo carece conhecer sobre as contratações, saber das responsabilidades inerentes à gestão de contratos, e bem planejar os investimentos necessários para o desenvolvimento, manutenção, suporte técnico, dessa área vital para o bom funcionamento da Administração.*

#412 *SIM. Primeiro por focar o planejamento de TI, em conjunto com o Planejamento da Instituição. Segundo por estabelecer passos que ajudam nas justificativas de contratação. Tais estudos podem até prover mudanças no foco de contratação que só seriam detectadas, muitas vezes, depois dela. Terceiro por deixar claras as necessidades de acompanhamento do nível de serviço, importante para a melhoria da qualidade desses serviços prestados hoje de forma sofrível por muitas empresas. Quarto e talvez o mais importante, para servir de base para o treinamento e atualização dos servidores que atuam na área de contratação, sejam eles de TI, de controle, de orçamento, jurídico, etc.*

##### 4.4.1 D. Pode contribuir com instrumentos normativos internos.

#051 *Pode contribuir com instrumentos normativos e definição de processos internos à instituição.*

##### 4.4.1 E. Aconselha quanto à adoção de boas práticas (ITIL, COBIT).

#054 *A meu ver, extremamente útil. Como orientação quanto à necessidade essencial de planejamento estratégico institucional e de planejamento TI. Como aconselhamento quanto à adoção de boas práticas de gestão de TI (Itil, CobiT) e quanto à necessidade de definição de uma estrutura de governança de TI nas organizações públicas (Quem define as prioridades dos investimentos em TI? Quem mede os resultados dos investimentos feitos em TI?) Como um guia da legislação e da jurisprudência que deve ser seguida para que se faça contratações corretas, de qualidade e que atendam ao interesse público, com atenção tanto aos aspectos legais aplicáveis, quanto às boas práticas de gerenciamento de projetos (PMBOK). Como uma orientação ao fiscal/gestor de contrato na lide diária com as questões de execução dos termos contratuais segundo a legislação, registrando e adequando formalmente as intercorrências com vistas à correção aos olhos do controle.*

#### 4.4.2 Cooperação entre as áreas envolvidas

##### 4.4.2 A. Útil como subsídio junto à área administrativa.

#305 *Totalmente, pois indica quais são os caminhos necessários para que se efetuem contratações da forma mais correta e transparente possível. Servirá, inclusive, como subsídio junto à área administrativa.*

##### 4.4.2 B. Favorece o trabalho conjunto das áreas envolvidas.

#### Pergunta 4) O QRN poderá ser útil para o gestor de TI do serviço público? Se sim, de que forma?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#091 *R.: Com certeza, o gestor vai possuir com o QRN um maior controle do fluxo dos trabalhos consequentemente uma gestão mas transparente. R.: Com certeza, vai ser uma ferramenta extremamente útil, para que as áreas possam trabalhar em conjunto, o que não ocorre hoje.*

#349 *Com certeza. Em primeiro lugar, porque reúne uma base legal para contratação de serviços de TI, facilitando o conhecimento da legislação, o que, conforme Resposta21, é necessário para facilitar a comunicação entre as áreas. Também é útil na medida em que dá ao gestor de TI a idéia exata de todos os procedimentos necessários para uma contratação, facilitando o trabalho da área administrativa e evitando desentendimentos entre as áreas.*

#### 4.4.2 C. Depende de haver aproximação da área de TI com a área de licitações e contratos.

#229 *Acredito que sim, se o gestor da TI tiver interesse em se aproximar do gestor de contratos e licitações.*

#### 4.5 Problemas relativos ao QRN

##### 4.5 Dá muita margem para 'interpretações'.

#101 *Relativamente útil, pois compila muita informação jurídica sobre o assunto, porém ainda há muita margem para 'interpretações'.*

##### 4.5 É um modelo de difícil implementação.

#038 *SIM. COMO NAS RESPOSTAS ANTERIORES, É O MODELO A SER SEGUIDO. PORÉM, É DE DIFÍCIL IMPLEMENTAÇÃO.*

##### 4.5 Há gestores que preferem contratos com empresas públicas sem licitação.

#130 *Para o gestor sério sim. Porém é muito mais fácil para um gestor, principalmente no executivo, fazer um contrato guarda-chuva com o SERPRO e fugir da licitação.*

##### 4.5 Seu uso efetivo depende de ser exigido pelas autoridades da instituição e pelos órgãos de controle.

#238 *SIM. TRATA-SE DE UM "CHECK LIST" A SER SEGUIDO PELO GESTOR DE TI, VISANDO UM MELHOR CONTROLE DO PROCESSO DE GESTÃO DA LICITAÇÃO E DO CONTRATO. SE O GESTOR VAI EFETIVAMENTE REALIZAR ESTE CHECK LIST DEPENDERÁ EXCLUSIVAMENTE DESTE DOCUMENTO SER EXIGIDO PELAS AUTORIDADES MÁXIMAS DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AUDITADOS PELAS CONTROLADORIAS EM SEUS PROCESSOS DE AUDITORIA INTERNA.*

#### 4.6 Oportunidades de melhoria do QRN

##### 4.6 O QRN será útil se adaptado à organização.

#082 *O QRN define muito bem quais caminhos a seguir para se chegar ao resultado esperado. Isso não quer dizer que o gestor terá total êxito no seu intento sempre, mas mesmo na ocorrência dessa hipótese, com a adoção sistematizada e integral (obviamente adaptada à necessidade da instituição) do QRN, será possível ao gestor identificar a fase do procedimento em que houve algum problema, seja ele formal ou de cunho meritório. O QRN poderá vir a ser um excelente instrumento com vistas a orientar o gestor de TI para que este proceda, com segurança, uma melhor contratação e gestão.*

#275 *O quando pode ser útil desde que seja adaptado ao ambiente do órgão*

##### 4.6 Pode ser derivado para metodologia de contratação, aderente à gerência de projetos.

#332 *Sim, em nossa organização surgiu a idéia de adaptá-lo para produzir uma metodologia de contratação de serviços de TI e aquisição de bens de TI, aderente à nossa metodologia de gerência de projetos. Algo similar a uma metodologia de desenvolvimento de software fluindo sinergicamente com uma metodologia de gerenciamento de projetos da instituição.*

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 5.1.1.1 Melhoria do processo

#### 5.1.1.1 B. Maior estabilidade do processo.

#195 *Estabilidade do processo. Melhoria da comunicação. Maior qualidade do processo e, por conseguinte, maior velocidade na tramitação.*

#### 5.1.1.1 B. Maior facilidade no processo de contratação e gestão contratual.

#194 *Poderia tornar o processo mais transparente, simples de gerir e caso surja algo não previsto (o que imagino seria raríssimo), será mais facilmente trabalhado.*

#237 *Facilitação e Agilização*

#### 5.1.1.1 B. Melhoria da qualidade do processo de contratação e de gestão contratual.

#004 *Melhoria do processo de contratação. POSSÍVEL agilidade em função da FORMA como for implementado e diminuição de custos finais de aquisição e uso.*

#007 *Melhoria na qualidade do processo, aumento no prazo de conclusão do mesmo, melhor controle e possibilidade de criação de base histórica de contratações.*

#054 *Maior morosidade, uma vez que acelerar ou saltar determinados passos pode envolver risco para o administrador/ordenador, mas também pode acelerar o processo de implementação de projetos. Maior segurança nos processos de contratação. Melhor comunicação entre as áreas envolvidas. Melhor qualidade de contratação e execução de contratos, como resultado de adoção de melhores práticas de planejamento, governança, controle, gerenciamento de projetos e orientação legal.*

#056 *Melhoria dos processos de contratação e gestão de serviços de TI.*

#059 *Impactos positivos no andamento do processo de contratação, na adequação do processo às normas legais e melhoria da gestão de contratos.*

#061 *Por um lado, a aplicação do QRN exige um amadurecimento organizacional e ao mesmo tempo, sua aplicação induz esse amadurecimento. Certamente a aplicação do modelo proposto além de levar a uma melhora no processo e na qualidade das contratações, reduz os riscos da organização e dos gestores.*

#065 *Só consigo exergar aspectos positivos. Não tenho dúvidas que na área de TI o impacto é maior, pois o Gestor tem a tendência de deixar os aspectos jurídicos a cargo da Administração. Já na Administração, cada Órgão tem um rito processual administrativo para a questão e o QRN sem dúvida alguma pode colaborar no aperfeiçoamento deste rito.*

#080 *A boa contratação em TI e a melhoria na utilização dos recursos orçamentários públicos.*

#089 *Os impactos, de um modo geral, são positivos. As contratações são melhor formalizadas, facilitando a execução e o acompanhamento dos contratos pelos gestores.*

#096 *Melhora na qualidade das contratações, bem como na própria prestação dos serviços.*

#134 *poderia melhorar*

#135 *Acredito que as contratações seriam otimizadas, reduzindo gastos desnecessários para a Administração Pública; gerando melhorias no acompanhamento dos contratos, impondo uma exigência de qualidade por parte da Administração Pública à Empresa Contratada.*

#154 *IMPACTOS POSITIVOS, POIS OS CONTRATOS SENDO MELHOR ELABORADOS A INSTITUIÇÃO ACABA FICANDO LIVRE DA DEPENDÊNCIA DE FORNECEDORES. E MELHOR INTEGRAÇÃO ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS ENVOLVIDAS NUM PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.*

#157 *Pelo que pude observar, a proposta só tem a melhorar a qualidade de contratação no serviço público.*

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e conseqüentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

#178 *Melhor estruturação e possível de avaliação após a conclusão do processo.*

#195 *Estabilidade do processo. Melhoria da comunicação. Maior qualidade do processo e, por conseguinte, maior velocidade na tramitação.*

#202 *Um pouco de aumento da morosidade no início, devido à falta de hábito com o processo. Posteriormente, só traria benefícios, como um melhor controle da execução.*

#213 *Simplificação, profissionalização, padronização de ações, aquisições melhores.*

#217 *Melhoria significativa em todos os pontos do processo.*

#236 *Melhor qualidade do contrato e conseqüente melhor relacionamento entre as partes; maior transparência da administração.*

#238 *MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS COM UM CUSTO DE AUMENTO DA BUROCRASCIA ENVOLVIDA.*

#259 *O PRIMEIRO SERÁ A CONTRATAÇÃO EFICIENTE E COM EXECUÇÃO SATISFATÓRIA A ENTIDADE E SEGUNDO SERÁ APROVADA PELO CONTROLE EXTERNO*

#277 *Se aplicado com uma referência, acredito que a tendência seria melhorar a qualidade dos processos de contratação.*

#301 *Acredito que o impacto será positivo no sentido de formalizar ainda mais etapas de contratação, tornando o planejamento mais efetivo e mais cuidadoso, amadurecendo o processo.*

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #310 *Podria definir melhor o processo, uma vez que indica um planejamento preliminar da contratação.*
- #354 *A princípio, seria necessário treinamento para se evitar resistências a utilização da metodologia. A longo prazo, só vejo impactos positivos, com a otimização da gestão.*
- #358 *Nas primeiras contratações, muita confusão, demora, outros. Mas, ao final, "melhores compras para a administração pública.*
- #381 *Melhoria nos processos de compra e controle de bens e serviços de TI da Administração Pública Federal*
- #394 *Vide resposta anterior.*
- #409 *Evitar erros, desperdício de dinheiro público e sobretudo melhorar as práticas de contratação de serviços e compras.*
- #412 *Os bons aspectos já foram citados nas questões anteriores. Porém, há de se preocupar com o excesso de zelo que qualquer implantação de processo formal venha a causar nas pessoas envolvidas. Isso pode influenciar na velocidade de contratação, a despeito da real melhoria de qualidade da contratação. As pessoas tendem, num primeiro momento a serem mais rígidas, e o bom gestor deve ter foco no "subjetivismo" do bom senso.*

### 5.1.1.1 B. Melhoria da qualidade na especificação do objeto.

- #226 *Qualidade na especificação do produto e segurança na contratação.*
- #295 *Atrasos em decorrência da falta de costume dos gestores de atuar de forma organizada. Redução substancial dos gastos ao se perceber que boa parte das supostas de mandas não existem de fato e são, de fato, fruto de inércia de se contratar serviços que são contratados por outros órgãos.*

### 5.1.1.1 B. Melhoria dos editais.

- #235 *Robustez dos editais e contratos e segurança para os agentes públicos.*
- #411 *Positivos, relato a melhoria da qualidade dos editais, do número de questionamentos pelos proponentes e até redução nos custos finais dos serviços licitados, uma vez que a correta definição dos requisitos dos serviços e do enxugamento de itens desnecessários. Negativos, elevação do prazo para preparação do edital.*

### 5.1.1.1 B. Melhoria no planejamento das contratações.

- #184 *Um melhor planejamento, embasamento técnico, e segurança no processo de contratação,*
- #301 *Acredito que o impacto será positivo no sentido de formalizar ainda mais etapas de contratação, tornando o planejamento mais efetivo e mais cuidadoso, amadurecendo o processo.*

## 5.1.1.2 Redução do prazo de contratação

### 5.1.1.2 A. Redução no prazo de contratação.

- #004 *Melhoria do processo de contratação. POSSÍVEL agilidade em função da FORMA como for implementado e diminuição de custos finais de aquisição e uso.*
- #014 *Maior celeridade e conformidade com as normas que regem a matéria de licitações.*
- #059 *Impactos positivos no andamento do processo de contratação, na adequação do processo às normas legais e melhoria da gestão de contratos.*
- #076 *Já até foi respondido anteriormente. Com um fluxo bem definido, com base em modelos, se obterá maior transparência no processo, maior produtividade, menor risco de ilegalidade (involuntária), o que leva a economia - ainda que apenas do tempo na elaboração, no fluxo e dos auditores, interno e externos.*
- #128 *Redução do tempo destinado à elaboração e discussão do projeto básico, com menos retrabalho.*
- #149 *Economia de tempo, com minimização de Retrabalho e retrocesso de etapas do processo contratual.*
- #174 **AUMENTO DA SEGURANÇA DE TÉCNICOS, GESTORES E AUTORIDADES; MELHORIA DO FLUXO, À MEDIDA QUE SEJAM MINORADAS RETENÇÕES OU RETROCESSOS NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS, EM BOA PARTE DAS VEZES, CAUSADAS POR MERA INSEGURANÇA OU DESCONHECIMENTO.**
- #185 *Inicialmente, o impacto seria em um aumento do prazo de contratação. Com o amadurecimento da utilização do QRN dentro do órgão, os processos teriam uma maior agilização devido ao menor número de erros cometidos.*
- #188 *Penso eu que trariam mais agilidade aos processos de licitação e contratação, que normalmente são demorados, e evitariam por parte dos indivíduos eminentemente técnicos, erros prosaicos que por vezes inviabilizam um processo ou ocasionam atrasos consideráveis. Poderia "padronizar" tais tipos de processo na Adm. Pública e por certo afugentaria fornecedores/indivíduos aventureiros que muitas vezes trazem incontáveis prejuízos à administração, via interposição (injustificada) de recursos e questionamentos que visam apenas prejudicar os processos.*
- #195 *Estabilidade do processo. Melhoria da comunicação. Maior qualidade do processo e, por conseguinte, maior velocidade na tramitação.*
- #203 *Celeridade, economia de recursos envolvidos, melhor atendimento ao usuário*
- #222 *Redução de custo e de tempo. mitigação de erros.*
- #231 *Diretamente, diminuindo tempo necessário para realização da licitação, pela via da segurança jurídica, e indiretamente, diminuindo preços finais, pela qualidade do processo licitatório, alavancado pela utilização do Quadro.*
- #237 *Facilitação e Agilização*

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#248 *Redução de tempo para as aquisições.*

#281 *Celeridade, transparência e economicidade.*

#305 *Inicialmente, nos trará um pouco mais de cuidado e burocracia, pois algumas etapas não estavam sendo plenamente atendidas, mas com o tempo, certamente será muito mais rápido, pois estaremos com o fluxo muito bem delimitado.*

### 5.1.1.3 Redução de erros e retrabalho

#### 5.1.1.3 C. Redução de erros comuns.

#188 *Penso eu que trariam mais agilidade aos processos de licitação e contratação, que normalmente são demorados, e evitariam por parte dos indivíduos eminentemente técnicos, erros prosaicos que por vezes inviabilizam um processo ou ocasionam atrasos consideráveis. Poderia "padronizar" tais tipos de processo na Adm. Pública e por certo afugentaria fornecedores/indivíduos aventureiros que muitas vezes trazem incontáveis prejuízos à administração, via interposição (injustificada) de recursos e questionamentos que visam apenas prejudicar os processos.*

#222 *Redução de custo e de tempo. mitigação de erros.*

#223 *PERCEBO QUE ADICIONARIA MAIS CONTROLE DO PROCESSO DE FORMA A EVITAR ERROS E DESVIOS.*

#228 *Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.*

#229 *Acredito que possa ser muito benéfico, evitando muitos dos problemas que foram mencionados na palestra e que realmente acontecem no nosso dia a dia.*

#409 *Evitar erros, desperdício de dinheiro público e sobretudo melhorar as práticas de contratação de serviços e compras.*

#### 5.1.1.3 C. Redução do retrabalho.

#091 *Vai ocorrer uma maior discussão entre as áreas mas vamos evitar o retrabalho que ocorre hoje.*

#128 *Redução do tempo destinado à elaboração e discussão do projeto básico, com menos retrabalho.*

#149 *Economia de tempo, com minimização de Retrabalho e retrocesso de etapas do processo contratual.*

#185 *Inicialmente, o impacto seria em um aumento do prazo de contratação. Com o amadurecimento da utilização do QRN dentro do órgão, os processos teriam uma maior agilização devido ao menor número de erros cometidos.*

### 5.1.1.4 Padronização do processo

#### 5.1.1.4 A. Aumento da padronização do processo de contratações de TI.

#020 *Facilitar os entendimento das áreas menos afetas às normas quanto às necessidades e obrigações de tudo que lhe é exigidos no processo; padronização de procedimentos, facilidade de justificativa e amparo legal das ações.*

#208 *Hoje, depende do uso voluntário por parte dos setores envolvidos, cujas algumas vantagens encontram-se na resposta anterior. No entanto, com o amadurecimento da idéia do Quadro, acredito que em futuro não muito distante, o QRN poder-se-ia constituir em elemento inserto nas normas legais a serem obrigatoriamente seguidas no processo, o que traria também elementos muito importantes mas pouco valorizados nas contratações em geral, e especificamente nas aqui em comento: a padronização e uniformidade de procedimentos.*

#228 *Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.*

#268 *Inicialmente num processo de adaptação tenderia-se a trabalhar com um prazo muito maior para redigir um Projeto Básico, mas passando a fase de adaptação o maior impacto seria formalização de um procedimental comum, juridicamente correto, e transparente.*

#300 *A padronização dos procedimentos baseados na mesma referência otimiza a produção e melhora na obtenção dos resultados.*

#305 *Inicialmente, nos trará um pouco mais de cuidado e burocracia, pois algumas etapas não estavam sendo plenamente atendidas, mas com o tempo, certamente será muito mais rápido, pois estaremos com o fluxo muito bem delimitado.*

#347 *Redução de questionamentos dos setores, padronização de processos*

#394 *Vide resposta anterior.*

### 5.1.1.5 Redução de contestação

#### 5.1.1.5 C0. Redução do provimento de recursos contra contratações de TI.

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#188 *Penso eu que trariam mais agilidade aos processos de licitação e contratação, que normalmente são demorados, e evitariam por parte dos indivíduos eminentemente técnicos, erros prosaicos que por vezes inviabilizam um processo ou ocasionam atrasos consideráveis. Poderia "padronizar" tais tipos de processo na Adm. Pública e por certo afugentaria fornecedores/indivíduos aventureiros que muitas vezes trazem incontáveis prejuízos à administração, via interposição (injustificada) de recursos e questionamentos que visam apenas prejudicar os processos.*

#411 *Positivos, relato a melhoria da qualidade dos editais, do número de questionamentos pelos proponentes e até redução nos custos finais dos serviços licitados, uma vez que a correta definição dos requisitos dos serviços e do enxugamento de itens desnecessários. Negativos, elevação do prazo para preparação do edital.*

### 5.1.1.5 C0. Redução na quantidade de recursos no procedimento licitatório.

#077 *Acredito que os impactos só podem ser positivos, uma vez que o QRN só vem a subsidiar os trabalhos daqueles atores envolvidos no processo de contratação, seja da área administrativa, de T.I etc. Exemplo: formalizar o pleito inicial de tal forma que minimize a quantidade de recursos no procedimento licitatório.*

### 5.1.2.1 Economicidade

#### 5.1.2.1 B. Redução de custos da contratação.

#004 *Melhoria do processo de contratação. Possível agilidade em função da FORMA como for implementado e diminuição de custos finais de aquisição e uso.*

#098 *Melhoria na qualidade dos serviços contratados, facilidade no acompanhamento da execução do contrato, redução dos custos da contratação, melhor qualificação das empresas participantes bem como transparência nas negociações.*

#222 *Redução de custo e de tempo. mitigação de erros.*

#### 5.1.2.1 B. Redução de preços nas contratações.

#231 *Diretamente, diminuindo tempo necessário para realização da licitação, pela via da segurança jurídica, e indiretamente, diminuindo preços finais, pela qualidade do processo licitatório, alavancado pela utilização do Quadro.*

#295 *Atrasos em decorrência da falta de costume dos gestores de atuar de forma organizada. Redução substancial dos gastos ao se perceber que boa parte das supostas de mandas não existem de fato e são, de fato, fruto de inércia de se contratar serviços que são contratados por outros órgãos.*

#411 *Positivos, relato a melhoria da qualidade dos editais, do número de questionamentos pelos proponentes e até redução nos custos finais dos serviços licitados, uma vez que a correta definição dos requisitos dos serviços e do enxugamento de itens desnecessários. Negativos, elevação do prazo para preparação do edital.*

#### 5.1.2.1 D. Aumento da aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários.

#285 *A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. Embora ruim é melhor que gastar para não perder orçamento. Por outro lado, se conduzido de maneira adequada o impacto direto é a aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários, seja na manutenção do adequado funcionamento da organização, seja na inovação e modernização com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade. Dentre os impactos indiretos considero a formação de massa crítica e da cultura de gestão em TI o mais importante.*

#### 5.1.2.1 D. É melhor não contratar do que contratar apenas para não perder orçamento.

#285 *A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. Embora ruim é melhor que gastar para não perder orçamento. Por outro lado, se conduzido de maneira adequada o impacto direto é a aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários, seja na manutenção do adequado funcionamento da organização, seja na inovação e modernização com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade. Dentre os impactos indiretos considero a formação de massa crítica e da cultura de gestão em TI o mais importante.*

#### 5.1.2.1 D. Melhor aproveitamento dos recursos.

#057 *Impactos positivos: Melhor aplicação dos recursos financeiros. Aumento da eficiência das aquisições, beneficiando a execução/fiscalização contratual Controle facilitado, principalmente na verificação dos resultados alcançados com as contratações.*

#080 *A boa contratação em TI e a melhoria na utilização dos recursos orçamentários públicos.*

#203 *Celeridade, economia de recursos envolvidos, melhor atendimento ao usuário*

#402 *Melhor aproveitamento de recursos; contratar serviços de qualidade, etc.*

#409 *Evitar erros, desperdício de dinheiro público e sobretudo melhorar as práticas de contratação de serviços e compras.*

#### 5.1.2.1 D. Melhoria da economicidade.

#228 *Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.*

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#281 *Celeridade, transparência e economicidade.*

### 5.1.2.1 D. Melhoria na qualidade do gasto público em TI.

#063 *Aumento da eficiência; melhoria da qualidade do gasto público em TI.*

#135 *Acredito que as contratações seriam otimizadas, reduzindo gastos desnecessários para a Administração Pública; gerando melhorias no acompanhamento dos contratos, impondo uma exigência de qualidade por parte da Administração Pública à Empresa Contratada.*

#228 *Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.*

#258 *A aplicação do QRN afastará as contratações desnecessárias e injustificadas e, conseqüentemente evitará o descontrole dos gastos públicos nessas contratações, conforme vem se verificando.*

### 5.1.2.1 D. Redução das contratações desnecessárias e injustificadas.

#258 *A aplicação do QRN afastará as contratações desnecessárias e injustificadas e, conseqüentemente evitará o descontrole dos gastos públicos nessas contratações, conforme vem se verificando.*

### 5.1.2.2 Efetividade

#### 5.1.2.2 A. Aumento da padronização nas contratações de TI.

#188 *Penso eu que trariam mais agilidade aos processos de licitação e contratação, que normalmente são demorados, e evitariam por parte dos indivíduos eminentemente técnicos, erros prosaicos que por vezes inviabilizam um processo ou ocasionam atrasos consideráveis. Poderia "padronizar" tais tipos de processo na Adm. Pública e por certo afugentaria fornecedores/indivíduos aventureiros que muitas vezes trazem incontáveis prejuízos à administração, via interposição (injustificada) de recursos e questionamentos que visam apenas prejudicar os processos.*

#### 5.1.2.2 B. Poderia evitar problemas nas contratações.

#038 *NA TEORIA, EVITARIA VÁRIOS, SENÃO TODOS OS PROBLEMAS DE CONTRATAÇÃO. INFELIZMENTE, HAVERIA DIVERSOS IMPACTOS NA ROTINA DOS TRABALHOS. NESSE CASO, DEVE SER CONSIDERADO O CUSTO/BENEFÍCIO DE APLICAÇÃO DO QRN. AFINAL, MUITO EMBORA NOSSOS PROCEDIMENTOS NÃO SIGAM O QRN À RISCA, ENTENDO QUE OS PROBLEMAS E OS RISCOS QUE ENFRENTAMOS PODERIAM NÃO JUSTIFICAR A IMPLEMENTAÇÃO INTEGRAL DO QRN.*

#### 5.1.2.2 C. Desestímulo aos maus fornecedores.

#188 *Penso eu que trariam mais agilidade aos processos de licitação e contratação, que normalmente são demorados, e evitariam por parte dos indivíduos eminentemente técnicos, erros prosaicos que por vezes inviabilizam um processo ou ocasionam atrasos consideráveis. Poderia "padronizar" tais tipos de processo na Adm. Pública e por certo afugentaria fornecedores/indivíduos aventureiros que muitas vezes trazem incontáveis prejuízos à administração, via interposição (injustificada) de recursos e questionamentos que visam apenas prejudicar os processos.*

#### 5.1.2.2 C. Melhoria na qualificação dos fornecedores.

#098 *Melhoria na qualidade dos serviços contratados, facilidade no acompanhamento da execução do contrato, redução dos custos da contratação, melhor qualificação das empresas participantes bem como transparência nas negociações.*

#135 *Acredito que as contratações seriam otimizadas, reduzindo gastos desnecessários para a Administração Pública; gerando melhorias no acompanhamento dos contratos, impondo uma exigência de qualidade por parte da Administração Pública à Empresa Contratada.*

#### 5.1.2.2 D. Melhoria da qualidade dos serviços contratados.

#096 *Melhora na qualidade das contratações, bem como na própria prestação dos serviços.*

#098 *Melhoria na qualidade dos serviços contratados, facilidade no acompanhamento da execução do contrato, redução dos custos da contratação, melhor qualificação das empresas participantes bem como transparência nas negociações.*

#402 *Melhor aproveitamento de recursos; contratar serviços de qualidade, etc.*

#### 5.1.2.2 E. Melhoria da efetividade das contratações.

#085 *Imagino que seria necessário uma revisão dos processos de contratação a fim de incorporar as boas práticas presentes no QRN. Em todo caso acredito que o esforço seria recompensado ao alcançarmos uma gestão mais efetivas dos recursos e contratos firmados pela Administração Pública.*

#086 *O aumento da efetividade das contratações.*

#### 5.1.2.2 E. Melhoria dos serviços públicos.

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#285 *A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. Embora ruim é melhor que gastar para não perder orçamento. Por outro lado, se conduzido de maneira adequada o impacto direto é a aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários, seja na manutenção do adequado funcionamento da organização, seja na inovação e modernização com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade. Dentre os impactos indiretos considero a formação de massa crítica e da cultura de gestão em TI o mais importante.*

### 5.1.2.2 E. Melhoria no atendimento ao cliente final.

#203 *Celeridade, economia de recursos envolvidos, melhor atendimento ao usuário*

### 5.1.2.3 Eficiência

#### 5.1.2.3 B. Melhoria da eficiência das contratações.

#057 *Impactos positivos: Melhor aplicação dos recursos financeiros. Aumento da eficiência das aquisições, beneficiando a execução/fiscalização contratual Controle facilitado, principalmente na verificação dos resultados alcançados com as contratações.*

#063 *Aumento da eficiência; melhoria da qualidade do gasto público em TI.*

#082 *Melhor eficiência; segurança na tomada de decisão; incentivo a uma maior integração das equipes envolvidas nos processos de contratação e gestão; objetividade e transparência dos procedimentos aplicáveis, dentre outros.*

#135 *Acredito que as contratações seriam otimizadas, reduzindo gastos desnecessários para a Administração Pública; gerando melhorias no acompanhamento dos contratos, impondo uma exigência de qualidade por parte da Administração Pública à Empresa Contratada.*

#168 *Eficiência e eficácia.*

#206 *Em primeiro lugar, exira a quebra de barreiras e costumes, em segundo, aumentará a eficiência dos processos e os tornará mais seguros*

#259 *O PRIMEIRO SERÁ A CONTRATAÇÃO EFICIENTE E COM EXECUÇÃO SATISFATÓRIA A ENTIDADE E SEGUNDO SERÁ APROVADA PELO CONTROLE EXTERNO*

#### 5.1.2.3 B. Melhoria na produtividade.

#076 *Já até foi respondido anteriormente. Com um fluxo bem definido, com base em modelos, se obterá maior transparência no processo, maior produtividade, menor risco de ilegalidade (involuntária), o que leva a economia - ainda que apenas do tempo na elaboração, no fluxo e dos auditores, interno e externos.*

### 5.1.2.4 Eficácia

#### 5.1.2.4 A. Melhoria da eficácia das contratações.

#168 *Eficiência e eficácia.*

#210 *Evidentemente poderíamos ter um processo mais seguro quanto aos resultados, mas precisaríamos ter equipes capacitadas para tal e um planejamento orçamentário que permitisse a aplicação do QRN.*

#213 *Simplificação, profissionalização, padronização de ações, aquisições melhores.*

### 5.2.1 Gestão de riscos de TI

#### 5.2.1 A. Aumento da segurança dos processos de contratação.

#020 *Facilitar os entendimento das áreas menos afetas às normas quanto às necessidades e obrigações de tudo que lhe é exigidos no processo; padonização de procedimentos, facilidade de justificativa e amparo legal das ações.*

#054 *Maior morosidade, uma vez que acelerar ou saltar determinados passos pode envolver risco para o administrador/ordenador, mas também pode acelerar o processo de implementação de projetos. Maior segurança nos processos de contratação. Melhor comunicação entre as áreas envolvidas. Melhor qualidade de contratação e execução de contratos, como resultado de adoção de melhores práticas de planejamento, governança, controle, gerenciamento de projetos e orientação legal.*

#082 *Melhor eficiência; segurança na tomada de decisão; incentivo a uma maior integração das equipes envolvidas nos processos de contratação e gestão; objetividade e transparência dos procedimentos aplicáveis, dentre outros.*

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e conseqüentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

#184 *Um melhor planejamento, embasamento técnico, e segurança no processo de contratação,*

#206 *Em primeiro lugar, exira a quebra de barreiras e costumes, em segundo, aumentará a eficiência dos processos e os tornará mais seguros*

#226 *Qualidade na especificação do produto e segurança na contratação.*

#231 *Diretamente, diminuindo tempo necessário pararealização da licitação, pela via da segurança jurídica, e indiretamente, diminuindo preços finais, pela qualidade do processo licitatório, alavancado pela utilização do Quadro.*

#380 *Um processo de contratação mais transparente e um contrato mais seguro.*

#### 5.2.1 A0. Redução dos riscos dos gestores.

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

- #061 *Por um lado, a aplicação do QRN exige um amadurecimento organizacional e ao mesmo tempo, sua aplicação induz esse amadurecimento. Certamente a aplicação do modelo proposto além de levar a uma melhora no processo e na qualidade das contratações, reduz os riscos da organização e dos gestores.*
- #174 **AUMENTO DA SEGURANÇA DE TÉCNICOS, GESTORES E AUTORIDADES; MELHORIA DO FLUXO, À MEDIDA QUE SEJAM MINORADAS RETENÇÕES OU RETOCESSOS NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS, EM BOA PARTE DAS VEZES, CAUSADAS POR MERA INSEGURANÇA OU DESCONHECIMENTO.**

#235 *Robustez dos editais e contratos e segurança para os agentes públicos.*

### 5.2.1 A1. Redução dos riscos da organização.

- #061 *Por um lado, a aplicação do QRN exige um amadurecimento organizacional e ao mesmo tempo, sua aplicação induz esse amadurecimento. Certamente a aplicação do modelo proposto além de levar a uma melhora no processo e na qualidade das contratações, reduz os riscos da organização e dos gestores.*
- #323 *Diminuição dos riscos de uma contratação não vantajosa para a Administração e desconforme com a legislação em vigor.*

### 5.2.1 A2. Redução dos problemas com os órgãos de controle.

- #230 *Provavelmente uma contratação sem maiores problemas com os órgão de controle.*
- #259 **O PRIMEIRO SERÁ A CONTRATAÇÃO EFICIENTE E COM EXECUÇÃO SATISFATÓRIA A ENTIDADE E SEGUNDO SERÁ APROVADA PELO CONTROLE EXTERNO**

### 5.2.1 B. Redução da dependência de fornecedores.

- #154 **IMPACTOS POSITIVOS, POIS OS CONTRATOS SENDO MELHOR ELABORADOS A INSTITUIÇÃO ACABA FICANDO LIVRE DA DEPENDÊNCIA DE FORNECEDORES. E MELHOR INTEGRAÇÃO ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS ENVOLVIDAS NUM PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.**

## 5.2.2 Conformidade legal

### 5.2.2 Consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI.

- #228 *Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.*

### 5.2.2 Melhoria da conformidade legal.

- #014 *Maior celeridade e conformidade com as normas que regem a matéria de licitações.*
- #059 *Impactos positivos no andamento do processo de contratação, na adequação do processo a às normas legais e melhoria da gestão de contratos.*
- #076 *Já até foi respondido anteriormente. Com um fluxo bem definido, com base em modelos, se obterá maior transparência no processo, maior produtividade, menor risco de ilegalidade (involuntária), o que leva a economia - ainda que apenas do tempo na elaboração, no fluxo e dos auditores, interno e externos.*
- #173 *Positivo pois estaria dentro da legalidade*
- #231 *Diretamente, diminuindo tempo necessário para realização da licitação, pela via da segurança jurídica, e indiretamente, diminuindo preços finais, pela qualidade do processo licitatório, alavancado pela utilização do Quadro.*
- #268 *Inicialmente num processo de adaptação tenderia-se a trabalhar com um prazo muito maior para redigir um Projeto Básico, mas passando a fase de adaptação o maior impacto seria formalização de um procedimental comum, juridicamente correto, e transparente.*
- #323 *Diminuição dos riscos de uma contratação não vantajosa para a Administração e desconforme com a legislação em vigor.*
- #343 *O impacto positivo, sem dúvida, é a legalidade da contratação. Sob o aspecto negativo, certamente a Administração indicará a morosidade do processo.*
- #394 *Vide resposta anterior.*

### 5.2.2 Melhoria do embasamento legal das ações.

- #016 *Positivos na medida em que ambas as partes (contratante e contratado) estejam conscientes das bases legais e convergentes nos seus atos.*

### 5.2.2 Melhoria do embasamento técnico nas contratações.

- #184 *Um melhor planejamento, embasamento técnico, e segurança no processo de contratação,*

## 5.2.3 Controle do processo e dos resultados

### 5.2.3 A. Aumento no número de projetos formais de contratação.

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#054 *Maior morosidade, uma vez que acelerar ou saltar determinados passos pode envolver risco para o administrador/ordenador, mas também pode acelerar o processo de implementação de projetos. Maior segurança nos processos de contratação. Melhor comunicação entre as áreas envolvidas. Melhor qualidade de contratação e execução de contratos, como resultado de adoção de melhores práticas de planejamento, governança, controle, gerenciamento de projetos e orientação legal.*

### 5.2.3 A0. Melhoria do controle do processo.

#178 *Melhor estruturação e possível de avaliação após a conclusão do processo.*

#223 *PERCEBO QUE ADICIONARIA MAIS CONTROLE DO PROCESSO DE FORMA A EVITAR ERROS E DESVIOS.*

### 5.2.3 A1. Melhoria do controle das contratações e dos resultados delas.

#007 *Melhoria na qualidade do processo, aumento no prazo de conclusão do mesmo, melhor controle e possibilidade de criação de base histórica de contratações.*

#057 *Impactos positivos: Melhor aplicação dos recursos financeiros. Aumento da eficiência das aquisições, beneficiando a execução/fiscalização contratual Controle facilitado, principalmente na verificação dos resultados alcançados com as contratações.*

#216 *O principal impacto que ao meu ver teria a aplicação do QRN seria o de se ter um acompanhamento eficiente e eficaz de todo o processo e das fases de contratação no serviço público.*

#300 *A padronização dos procedimentos baseados na mesma referência otimiza a produção e melhora na obtenção dos resultados.*

### 5.2.3 A2. Facilidade no acompanhamento da execução contratual.

#098 *Melhoria na qualidade dos serviços contratados, facilidade no acompanhamento da execução do contrato, redução dos custos da contratação, melhor qualificação das empresas participantes bem como transparência nas negociações.*

### 5.2.3 B. Facilidade em apurar os motivos das decisões.

#011 *Aumento da transparência. Facilidade em se apurar os motivos que levaram às decisões durante o andamento do projeto.*

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e consequentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

## 5.2.4 Transparência e imagem pública

### 5.2.4 A. Aumento da transparência.

#011 *Aumento da transparência. Facilidade em se apurar os motivos que levaram às decisões durante o andamento do projeto.*

#076 *Já até foi respondido anteriormente. Com um fluxo bem definido, com base em modelos, se obterá maior transparência no processo, maior produtividade, menor risco de ilegalidade (involuntária), o que leva a economia - ainda que apenas do tempo na elaboração, no fluxo e dos auditores, interno e externos.*

#082 *Melhor eficiência; segurança na tomada de decisão; incentivo a uma maior integração das equipes envolvidas nos processos de contratação e gestão; objetividade e transparência dos procedimentos aplicáveis, dentre outros.*

#098 *Melhoria na qualidade dos serviços contratados, facilidade no acompanhamento da execução do contrato, redução dos custos da contratação, melhor qualificação das empresas participantes bem como transparência nas negociações.*

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e consequentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

#194 *Poderia tornar o processo mais transparente, simples de gerir e caso surja algo não previsto (o que imagino seria raríssimo), será mais facilmente trabalhado.*

#236 *Melhor qualidade do contrato e conseqüente melhor relacionamento entre as partes; maior transparência da administração.*

#268 *Inicialmente num processo de adaptação tenderia-se a trabalhar com um prazo muito maior para redigir um Projeto Básico, mas passando a fase de adaptação o maior impacto seria formalização de um procedimental comum, juridicamente correto, e transparente.*

#281 *Celeridade, transparência e economicidade.*

#380 *Um processo de contratação mais transparente e um contrato mais seguro.*

### 5.2.4 B. Melhoria da imagem do serviço público.

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e consequentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

### 5.2.4 C. Contribuição para a moralização no serviço público.

#163 *Iria dar mais segurança, qualidade e com certeza resultaria em contratações mais transparentes e claramente justificadas, com ganhos imensuráveis para o governo e consequentemente para o País. Seria um instrumento para a moralização do serviço público, melhorando a imagem do mesmo perante a população.*

## 5.2.5 Governança

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 5.2.5 A. Melhoria na definição de papéis e responsabilidades dos envolvidos no processo.

#239 *primeiro interação nas equipes em volvidas no processo, segundo estas equipes vão sentir-se responsáveis por cada fase do certame.*

#243 *Creio que o grande impacto seria a clara definição das responsabilidades e papéis das várias áreas e intervenientes que participam de todo o processo.*

### 5.2.5 B. Melhoria da consistência das decisões em contratações.

#218 *Mais consistência na tomada de decisões; Maior interação entre os diversos atores do processo.*

## 5.3.1 Comunicação

### 5.3.1 A. Melhoria da integração dos envolvidos no processo.

#039 *Um dos impactos que considero relevante, talvez, fosse o comprometimento e a integração com os outros órgãos envolvidos na cadeia procedimental.*

#054 *Maior morosidade, uma vez que acelerar ou saltar determinados passos pode envolver risco para o administrador/ordenador, mas também pode acelerar o processo de implementação de projetos. Maior segurança nos processos de contratação. Melhor comunicação entre as áreas envolvidas. Melhor qualidade de contratação e execução de contratos, como resultado de adoção de melhores práticas de planejamento, governança, controle, gerenciamento de projetos e orientação legal.*

#082 *Melhor eficiência; segurança na tomada de decisão; incentivo a uma maior integração das equipes envolvidas nos processos de contratação e gestão; objetividade e transparência dos procedimentos aplicáveis, dentre outros.*

#091 *Vai ocorrer uma maior discussão entre as áreas mas vamos evitar o retrabalho que ocorre hoje.*

#154 *IMPACTOS POSITIVOS, POIS OS CONTRATOS SENDO MELHOR ELABORADOS A INSTITUIÇÃO ACABA FICANDO LIVRE DA DEPENDÊNCIA DE FORNECEDORES. E MELHOR INTEGRAÇÃO ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS ENVOLVIDAS NUM PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.*

#195 *Estabilidade do processo. Melhoria da comunicação. Maior qualidade do processo e, por conseguinte, maior velocidade na tramitação.*

#218 *Mais consistência na tomada de decisões; Maior interação entre os diversos atores do processo.*

#239 *primeiro interação nas equipes em volvidas no processo, segundo estas equipes vão sentir-se responsáveis por cada fase do certame.*

#347 *Redução de questionamentos dos setores, padronização de processos*

#415 *A IMPLANTAÇÃO DO QRN REQUER UM ESTUDO MAIS ADEQUADO DE TODOS OS SEUS CAPÍTULOS, POIS DEVE SER ADAPTADO À REALIDADE DE CADA ÓRGÃO. DESSE MODO, NUM PRIMEIRO MOMENTO PODERIA HAVER O DISPÊNDIO DE UM TEMPO MAIOR À CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS. POR OUTRO LADO, A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO É FUNDAMENTAL PARA QUE O QRN SEJA IMPLANTADO.*

### 5.3.1 B. Melhoria no relacionamento entre contratante e contratado.

#236 *Melhor qualidade do contrato e conseqüente melhor relacionamento entre as partes; maior transparência da administração.*

## 5.3.2 Conhecimento

### 5.3.2 A. Conscientização do desconhecimento da legislação.

#037 *DESCONHECIMENTO DE ALGUNS ASPECTOS RELACIONADOS A JURISPRUDENCIA*

### 5.3.2 B. Facilitação do entendimento da legislação.

#020 *Facilitar os entendimento das áreas menos afetadas às normas quanto às necessidades e obrigações de tudo que lhe é exigidos no processo; padronização de procedimentos, facilidade de justificativa e amparo legal das ações.*

### 5.3.2 C. Criação de bases de conhecimento sobre contratações.

#007 *Melhoria na qualidade do processo, aumento no prazo de conclusão do mesmo, melhor controle e possibilidade de criação de base histórica de contratações.*

## 5.3.3 Cultura

### 5.3.3 Mudança cultural na organização para gestão.

#214 *Principal impacto: mudança cultural em toda a organização.*

#285 *A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. Embora ruim é melhor que gastar para não perder orçamento. Por outro lado, se conduzido de maneira adequada o impacto direto é a aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários, seja na manutenção do adequado funcionamento da organização, seja na inovação e modernização com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade. Dentre os impactos indiretos considero a formação de massa crítica e da cultura de gestão em TI o mais importante.*

## 5.4.1.1 Aumento de prazo

### 5.4.1.1 !. Aumento no prazo de contratação.

#007 *Melhoria na qualidade do processo, aumento no prazo de conclusão do mesmo, melhor controle e possibilidade de criação de base histórica de contratações.*

### Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#047	<i>Certamente os ritos seriam mais lentos e isso teria que ser levado em consideração a fim de não estourar cronogramas.</i>
	#054	<i>Maior morosidade, uma vez que acelerar ou saltar determinados passos pode envolver risco para o administrador/ordenador, mas também pode acelerar o processo de implementação de projetos. Maior segurança nos processos de contratação. Melhor comunicação entre as áreas envolvidas. Melhor qualidade de contratação e execução de contratos, como resultado de adoção de melhores práticas de planejamento, governança, controle, gerenciamento de projetos e orientação legal.</i>
	#101	<i>Demoraria muito mais tempo, além do fato que dificilmente conseguiríamos o envolvimento de todas as áreas que deveriam se envolver na contratação da solução.</i>
	#172	<i>Aumento do prazo para a contratação; falta de pessoas nas áreas; aumento da burocracia; insatisfação dos usuários pela demora da aquisição.</i>
	#180	<i>No momento atual uma lentidão maior decorrente da mudança nos procedimentos. Por outro lado a mesma não pode ser implementada de imediato em sua totalidade por falta de recursos humanos com as habilidades exigidas para todas as tarefas.</i>
	#185	<i>Inicialmente, o impacto seria em um aumento do prazo de contratação. Com o amadurecimento da utilização do QRN dentro do órgão, os processos teriam uma maior agilização devido ao menor número de erros cometidos.</i>
	#202	<i>Um pouco de aumento da morosidade no início, devido à falta de hábito com o processo. Posteriormente, só traria benefícios, como um melhor controle da execução.</i>
	#228	<i>Destaco como aspectos positivos: 1)minimização das falhas do processo de contratação; 2)padronização do processo; 3)consolidação dos aspectos legais ligados à contratação em TI; 4)otimização na aplicação dos recursos: gastar-se-ia, de fato de acordo com um prévio planejamento (economicidade, vantajosidade). Possível aspecto negativo: gastar-se-ia muito tempo na etapa de planejamento. Por vezes não há tempo hábil para se dedicar tanto tempo na fase de planejamento. Muito embora saibamos que isto não deveria ser assim, é desta forma que as coisas de fato ocorrem.</i>
	#268	<i>Inicialmente num processo de adaptação tenderia-se a trabalhar com um prazo muito maior para redigir um Projeto Básico, mas passando a fase de adaptação o maior impacto seria formalização de um procedimental comum, juridicamente correto, e transparente.</i>
	#295	<i>Atrasos em decorrência da falta de costume dos gestores de atuar de forma organizada. Redução substancial dos gastos ao se perceber que boa parte das supostas de mandas não existem de fato e são, de fato, fruto de inércia de se contratar serviços que são contratados por outros órgãos.</i>
	#297	<i>Acredito que inicialmente haverá demora para realizar o processo de contratação, tendo em vista que o QRN adiconna mais etapas e formalidade ao processo.</i>
	#332	<i>Inicialmente, ele demandaria mais tempo, o que deve exigir um trabalho de conscientização da alta-administração do órgão, que muitas vezes nos solicitam os trabalhos para "ontem".</i>
	#343	<i>O impacto positivo, sem dúvida, é a legalidade da contratação. Sob o aspecto negativo, certamente a Administração indicará a morosidade do processo.</i>
	#349	<i>Em especial, o fato de que processo levaria mais tempo para ser concluído, pelo menos no início da fase de implementação, até que as áreas já estejam acostumadas com os procedimentos.</i>
	#358	<i>Nas primeiras contratações, muita confusão, demora, outros. Mas, ao final, "melhores compras para a administração pública.</i>
	#411	<i>Positivos, relato a melhoria da qualidade dos editais, do número de questionamentos pelos proponentes e até redução nos custos finais dos serviços licitados, uma vez que a correta definição dos requisitos dos serviços e do enxugamento de itens desnecessários. Negativos, elevação do prazo para preparação do edital.</i>
	#415	<i>A IMPLANTAÇÃO DO QRN REQUER UM ESTUDO MAIS ADEQUADO DE TODOS OS SEUS CAPÍTULOS, POIS DEVE SER ADAPTADO À REALIDADE DE CADA ÓRGÃO. DESSE MODO, NUM PRIMEIRO MOMENTO PODERIA HAVER O DISPÊNDIO DE UM TEMPO MAIOR À CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS. POR OUTRO LADO, A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO É FUNDAMENTAL PARA QUE O QRN SEJA IMPLANTADO.</i>

#### 5.4.1.1 !. Insatisfação dos usuários com a demora nas aquisições.

#172 *Aumento do prazo para a contratação; falta de pessoas nas áreas; aumento da burocracia; insatisfação dos usuários pela demora da aquisição.*

#### 5.4.1.2 Pré-condições

##### 5.4.1.2 !. Impacto positivo depende da padronização de procedimentos e de modelos.

#130 *Não há como responder a essa pergunta, pois sem uma padronização, um modelo padrão de edital, a área técnica que desconhece o rito contratual e a área contratante, ao se deparar com o QRN, ficam com a seguinte impressão: "Que legal, tudo isso aqui ou eu não posso, ou eu não devo seguir. Porque não me dão quase pronto o que eu devo fazer?"*

##### 5.4.1.2 !. Necessidade de planejamento orçamentário para aplicar o QRN.

#210 *Evidentemente poderíamos ter um processo mais seguro quanto aos resultados, mas precisaríamos ter equipes capacitadas para tal e um planejamento orçamentário que permitisse a aplicação do QRN.*

##### 5.4.1.2 !. Necessidade de revisão dos processos de contratação do órgão.

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#085 *Imagino que seria necessário uma revisão dos processos de contratação a fim de incorporar as boas práticas presentes no QRN. Em todo caso acredito que o esforço seria recompensado ao alcançarmos uma gestão mais efetivas dos recursos e contratos firmados pela Administração Pública.*

#330 *Talvez uma readequação de procedimentos internos.*

#400 **ADEQUAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE ALGUMAS UNIDADES E/OU DO FLUXO DE TRABALHO.**

### 5.4.1.2 !. Pode inviabilizar as contratações em organizações imaturas (p.ex. se não houver planejamento institucional ou de TI).

#285 *A depender do nível de maturidade da organização pode inviabilizar contratações, caso não exista um planejamento institucional ou de TI. Embora ruim é melhor que gastar para não perder orçamento. Por outro lado, se conduzido de maneira adequada o impacto direto é a aplicação racional e responsável dos recursos orçamentários, seja na manutenção do adequado funcionamento da organização, seja na inovação e modernização com vistas à prestação de serviços públicos de melhor qualidade. Dentre os impactos indiretos considero a formação de massa crítica e da cultura de gestão em TI o mais importante.*

### 5.4.1.2 !. Problemas e riscos atuais podem não justificar a implementação integral do QRN.

#038 *NA TEORIA, EVITARIA VÁRIOS, SENÃO TODOS OS PROBLEMAS DE CONTRATAÇÃO. INFELIZMENTE, HAVERIA DIVERSOS IMPACTOS NA ROTINA DOS TRABALHOS. NESSE CASO, DEVE SER CONSIDERADO O CUSTO/BENEFÍCIO DE APLICAÇÃO DO QRN. AFINAL, MUITO EMBORA NOSSOS PROCEDIMENTOS NÃO SIGAM O QRN À RISCA, ENTENDO QUE OS PROBLEMAS E OS RISCOS QUE ENFRENTAMOS PODERIAM NÃO JUSTIFICAR A IMPLEMENTAÇÃO INTEGRAL DO QRN.*

### 5.4.1.3 Custo burocrático

#### 5.4.1.3 !. Aumento do custo do processo de contratação (mais burocrático).

#038 *NA TEORIA, EVITARIA VÁRIOS, SENÃO TODOS OS PROBLEMAS DE CONTRATAÇÃO. INFELIZMENTE, HAVERIA DIVERSOS IMPACTOS NA ROTINA DOS TRABALHOS. NESSE CASO, DEVE SER CONSIDERADO O CUSTO/BENEFÍCIO DE APLICAÇÃO DO QRN. AFINAL, MUITO EMBORA NOSSOS PROCEDIMENTOS NÃO SIGAM O QRN À RISCA, ENTENDO QUE OS PROBLEMAS E OS RISCOS QUE ENFRENTAMOS PODERIAM NÃO JUSTIFICAR A IMPLEMENTAÇÃO INTEGRAL DO QRN.*

#172 *Aumento do prazo para a contratação; falta de pessoas nas áreas; aumento da burocracia; insatisfação dos usuários pela demora da aquisição.*

#238 **MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS COM UM CUSTO DE AUMENTO DA BUROCRASCIA ENVOLVIDA.**

#### 5.4.1.3 !. Aumento do número de etapas e da formalidade do processo.

#297 *Acredito que inicialmente haverá demora para realizar o processo de contratação, tendo em vista que o QRN adicona mais etapas e formalidade ao processo.*

#### 5.4.1.3 !. Aumento inicial do custo do processo de contratação (mais burocrático).

#305 *Inicialmente, nos trará um pouco mais de cuidado e burocracia, pois algumas etapas não estavam sendo plenamente atendidas, mas com o tempo, certamente será muito mais rápido, pois estaremos com o fluxo muito vem delimitado.*

#### 5.4.1.3 !. Possível excesso de zelo causando aumento injustificado da burocracia.

#412 *Os bons aspectos já foram citados nas questões anteriores. Porém, há de se preocupar com o excesso de zelo que qualquer implantação de processo formal venha a causar nas pessoas envolvidas. Isso pode influenciar na velocidade de contratação, a despeito da real melhoria de qualidade da contratação. As pessoas tendem, num primeiro momento a serem mais rígidas, e o bom gestor deve ter foco no “subjetivismo” do bom senso.*

### 5.4.2.1 Capacitação e quant. de pessoal

#### 5.4.2.1 !. Dificuldade de implantação por falta de pessoal adequadamente capacitado.

#180 *No momento atual uma lentidão maior decorrente da mudança nos procedimentos. Por outro lado a mesma não pode ser implementada de imediato em sua totalidade por falta de recursos humanos com as habilidades exigidas para todas as tarefas.*

#### 5.4.2.1 !. Dificuldade de implantação por falta de pessoal.

#172 *Aumento do prazo para a contratação; falta de pessoas nas áreas; aumento da burocracia; insatisfação dos usuários pela demora da aquisição.*

#390 *Vejo que no primeiro momento a maior dificuldade seria a capacitação das pessoas envolvidas no processo e a quantidade de servidores envolvidos nas atividades.*

#### 5.4.2.1 !. Necessidade de capacitação de pessoal para aplicar o QRN.

#095 *Sem uma prévia capacitação das equipes e um comprometimento da alta direção dos órgãos, o QRN não permitirá aquisições melhores.*

#210 *Evidentemente poderíamos ter um processo mais seguro quanto aos resultados, mas precisaríamos ter equipes capacitadas para tal e um planejamento orçamentário que permitisse a aplicação do QRN.*

## Pergunta 5) Quais poderiam ser os impactos da aplicação do QRN a um processo real de contratação?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#390 *Vejo que no primeiro momento a maior dificuldade seria a capacitação das pessoas envolvidas no processo e a quantidade de servidores envolvidos nas atividades.*

### 5.4.2.2 Governança

#### 5.4.2.2 !. Dificilmente conseguiria o envolvimento/compromisso das áreas necessárias.

#101 *Demoraria muito mais tempo, além do fato que dificilmente conseguiríamos o envolvimento de todas as áreas que deveriam se envolver na contratação da solução.*

#193 *Embora a área técnica possa dar respostas eficazes às demandas por serviços de TI, às vezes, a área administrativa não responde com a mesma eficácia, muito menos a área jurídica que parece não estar comprometida ou capacitada a orientar adequadamente a área técnica. Por outro lado, existe um sério descompasso da administração com o Controle Interno que atua muitas vezes de forma arbitrária gerando processos descabidos que penalizam injustamente a área técnica e torna o exercício de gestão de contratos uma atividade de alto risco.*

#### 5.4.2.2 !. Necessidade de comprometimento da alta administração.

#095 *Sem uma prévia capacitação das equipes e um comprometimento da alta direção dos órgãos, o QRN não permitirá aquisições melhores.*

#332 *Inicialmente, ele demandaria mais tempo, o que deve exigir um trabalho de conscientização da alta-administração do órgão, que muitas vezes nos solicitam os trabalhos para "ontem".*

#### 5.4.2.2 !. Sentimento de perda de poder/discricionariedade.

#032 *R: Mais culturais: resistência, limitação de discricionariedade, sentimento de perda de poder, ...*

### 5.4.2.3 Motivação

#### 5.4.2.3 !. Necessidade de treinamento para evitar resistências à metodologia.

#354 *A princípio, seria necessário treinamento para se evitar resistências a utilização da metodologia. A longo prazo, só vejo impactos positivos, com a otimização da gestão.*

#### 5.4.2.3 !. Resistências naturais a mudanças.

#032 *R: Mais culturais: resistência, limitação de discricionariedade, sentimento de perda de poder, ...*

#144 *Num primeiro momento a sua aplicação provocaria uma reação negativa tendo em vista tratar-se de um processo novo, uma resistência normal.*

#165 *Resistência em aceitar algumas modificações e seguir algumas regras pré-determinadas.*

#206 *Em primeiro lugar, exira a quebra de barreiras e costumes, em segundo, aumentará a eficiência dos processos e os tornará mais seguros*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 6.1.1 p0.Sim, haverá ...

#### 6.1.1 0a. Sim.

- #057 *impactos negativos: como comentei na Q22. as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impecílio será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI < Compras < Financeiro < Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégicos para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.*
- #144 *sim conforme acima*
- #223 *SIM. A FALTA DE CULTURA DE SE DESENVOLVER UM TRABALHO DE FORMA PADRONIZADA E ATENDENDO A PASSOS DETERMINADOS.*
- #226 *Sim, conforme cada Objeto a ser contratado.*
- #230 *Sim.Mas nada que não possa ser contornado com um trabalho de equipe.*
- #231 *Sempre há. Costumes, interpretações divergentes, arraigamento a procedimentos inadequados...*
- #232 *Sempre, mas não muito diferente de qualquer outro tipo de mudança.*
- #235 *Sem dúvida, haverá. Quais, a prática dirá.*
- #238 *SIM A MENOS QUE SEJAM DEFINIDOS COM EXATIDÃO CIRÚRGICA OS DOCUMENTOS QUE SERÃO OBRIGATÓRIOS E ESSENCIAIS AO PROCESSO SEMPRE VISANDO A MENOR BUROCRASCIA POSSÍVEL E APLICANDO A COERCIVIDADE LEGAL NECESSÁRIA A CONFECÇÃO DESTES DOCUMENTOS E FISCALIZAÇÃO ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA DAS CGUs.*
- #239 *Claro que sim, principalmente entre aqueles que gostam de passar a tarefa de responsabilidade de todos para o outro. As pessoas acham que suas soluções são as únicas e imutáveis, são especialistas no assunto o que ?vem de fora? é besteira, só atrapalha.*
- #242 *Creio que sim , mais não sei dizer quais.*
- #243 *Sem dúvidas, devido principalmente ao medo e o desejo de eximir-se de responsabilidades, muitas vezes motivados por experiências pregressas resultantes de procedimentos de Auditoria.*
- #248 *SIM. Vaidades.*
- #277 *Acredito que sim, mas ainda não tenho clareza para responder quais as dificuldades.*
- #347 *Creio que sim. Não posso prevê-los neste momento*
- #358 *Sim. Falta de cultura "do planejamento" no serviço público.*
- #409 *Sim, pela falta de conhecimento ou pela falta de vontade de querer melhorar.*
- #411 *Sim. A área de TI normalmente tem pouco prazo e recursos humanos para elaborar um trabalho de qualidade, muitas vezes não tem o apoio dos fornecedores na apresentação tempestiva de propostas comerciais, a área demandante do serviço muda os requisitos e eventualmente não dá a prioridade necessária para respostas aos questionamentos da TI.*

#### 6.1.1 0b. Sim, poderá haver de tudo.

- #004 *Todas estes pressupostos podem ocorrer. Cada um deve ser analisado e tratado para que seja mitigado a sua existência. eliminação total de todos eles é impossível no serviço público.*
- #014 *Sim. Poderá haver de tudo quando se trata de licitações, exceto no que tange ao cumprimento das normas editalícias.*
- #039 *Sim. Qualquer mudança gera tais efeitos.*
- #096 *Provavelmente.*
- #128 *SIM*
- #180 *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.*
- #185 *SIM.*
- #217 *Sim. Mas, podemos, com a ajuda e contribuição das áreas interessadas, mudarmos essa percepção.*
- #281 *Sim. Aparecerão vários obstáculos. Por exemplo, a cultura organizacional, que não vê com bons olhos a padronização de um processo importante como esse. As adaptações, reformulações são uma necessidade dentro das instituições que pretendem chegar a uma forma de trabalho coerente. As resistências e barreiras são fruto da cultura organizacional. Elas devem ser contornadas utilizando as adaptações e reformulações.*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#390	<i>Várias. Vários órgãos estão acostumados a fazer uma mera locação de mão de obra visto que a gestão desse tipo de contrato é bem mais fácil e requer uma menor quantidade de servidores para gerenciar o contrato. Para que o QRN seja colocado em prática o órgão deverá qualificar vários servidores e não basta qualificar, essas pessoas deverão possuir uma experiência prévia na área.</i>
	#412	<i>SIM. De todas as formas citadas na pergunta. Acredito que o principal problema é a forma de divulgação do material e a criação de uma identidade única de contratação dentro do órgão, com o único objetivo de ter o problema resolvido e as necessidades do usuário/cliente resolvidas com a melhor qualidade e menor custo.</i>
	#415	<b>ACREDITO QUE EM MAIOR OU MENOR GRAU OCORRERÃO TODOS ESSES PROBLEMAS. NO ENTANTO, PERCEBO QUE O [...] ANSEIA POR MELHORAR SEUS PROCESSOS E, DESSE MODO, APESAR DE ALGUMA DIFICULDADE ADVINDA DA IMPLANTAÇÃO DO QRN, ESSA DEVERÁ SER SUPERADA EM VIRUDE DO BEM MAIOR.</b>
	<b>6.1.1 Oc. Sim, haverá adaptações.</b>	
	#011	<i>Sim. De uma forma ou de outra, órgãos públicos têm um processo definido. O QNR pode ajudar.</i>
	#016	<i>O processo licitatório é dinâmico e as normas devem acompanhá-lo, resistências, barreiras serão consequências naturais do processo de mudança e portanto, das adaptações.</i>
	#037	<b>ADAPTAÇÕES</b>
	#038	<b>SIM. VIDE RESPOSTAS ANTERIORES.</b>
	#061	<i>Adaptações: Entendo que o tratamento documental que respalda os processos de contratação merecem um tratamento especial, pois a comprovação de qualquer etapa do processo deve se dar de forma rápida (as informações devem estar acessíveis e organizadas), segura (as informações devem ser rastreáveis, autênticas) e completas (deve-se garantir que todas as informações pertinentes sejam localizadas). De resto, como todo processo de amadurecimento, a adoção do modelo precisa de tempo, estímulo e avaliação.</i>
	#063	<i>SIM. Cada caso deverá ser tratado individualmente. Manter um banco de lições aprendidas, compartilhada entre os usuários do QNR.</i>
	#076	<i>Com certeza existirá resistência! As pessoas são resistentes à mudança, principalmente as que estão a muito tempo no negócio. Desta forma quando forem fazer a adoção do QRN "terão" que adaptar ou reformulá-lo para o seu processo de trabalho.</i>
	#082	<i>As adaptações sempre devem ser perseguidas com vistas ao respeito aos valores culturais existentes na organização, desde que esses valores estejam diretamente relacionados à finalidade, metas e modo de funcionamento da instituição. Por outro lado, se bem conduzida a implementação, as possíveis resistências - praxe de qualquer proposta de mudança - podem ser ultrapassadas ou digeridas com custo benefício largamente a favor da administração.</i>
	#085	<i>Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.</i>
	#086	<i>Sim. A ausência de um quadro técnico capacitado tornará inviável a aplicação do QRN em alguns de seus aspectos. Ademais, as conveniências das situações já consolidadas poderão impedir a adoção de medidas que visem a aumentar a eficiência e a gestão por resultados. A ação de controle externo deve ser um grande indutor no processo de mudança para a ação administrativa voltada para resultados.</i>
	#090	<i>Poderão ser necessárias adaptações e reformulações para adequação à realidade da Instituição, e resistências e barreiras sempre ocorrem nos processos de mudanças.</i>
	#138	<i>Sim, pois todo processo novo tem ajustes a fazer.</i>
	#149	<i>Sim. Adequação a especificidades internas. Ainda não fiz esta análise.</i>
	#178	<i>Isto é normal. Normalmente quando surgir alguma situação que, embora "altamente desejável", não encontre justificativa nem espaço no QRN.</i>
	#188	<i>Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.</i>
	#193	<i>Sim. Mas de difícil implementação numa instituição como o [...] que não tem planejamento. O ambiente político dificulta as ações da área de TI porque tornam o processo decisório muitas vezes polêmico, desarticulado, lento, os processos vão e voltam várias vezes, difícil gerenciar.</i>
	#268	<i>Sim. Qualquer mudança de paradigma causa barreiras e resistências. Acredito que principalmente em pequenas contratações onde o objeto é claramente definido e de fácil contratação. O gestor seria tentado a desconsiderar alguns passos preconizados pelo QRN.</i>
	#281	<i>Sim. Aparecerão vários obstáculos. Por exemplo, a cultura organizacional, que não vê com bons olhos a padronização de um processo importante como esse. As adaptações, reformulações são uma necessidade dentro das instituições que pretendem chegar a uma forma de trabalho coerente. As resistências e barreiras são fruto da cultura organizacional. Elas devem ser contornadas utilizando as adaptações e reformulações.</i>
	#293	<b>ACREDITO QUE ISSO DEVERÁ ACONTECER. É ATÉ NATURAL. TODA A IMPLANTAÇÃO DE MECANISMO QUE ALTERE OS PROCEDIMENTO INTERNOS DE UM ÓRGÃO ESTÁ SUJEITA A AJUSTES, RESISTÊNCIAS, ETC.</b>

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#301	<i>Adaptações serão feitas de acordo com a cultura da organização. Muitas das estratégias estabelecidas, dependem de um amadurecimento organizacional, o que leva tempo para internalizar as melhores práticas.</i>
	#305	<i>É bem provável que tenhamos que fazer adaptações, mas somente teremos certeza com a aplicação de todas as orientações aos processos atuais.</i>
	#400	<b>ADEQUAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E/OU FLUXOS DE TRABALHO.</b>
		<b>6.1.1 Od. Sim, haverá mudanças.</b>
	#016	<i>O processo licitatório é dinâmico e as normas devem acompanhá-lo, resistências, barreiras serão consequências naturais do processo de mudança e portanto, das adaptações.</i>
	#053	<i>Acredito que o processo pode exigir algumas alterações na estrutura dos órgãos da casa trazendo com isso dificuldades de implantação,</i>
	#089	<i>As únicas barreiras que antevejo é bem mais de ordem cultural, de mudança de procedimentos, planejamento e avaliações prévias que o QRN recomenda antes da qualquer contratação em TI. Isso, ao que pude perceber, não era feito na forma que se esperava.</i>
	#135	<i>com certeza. Todos os elementos descritos no QRN que não são plenamente utilizados aqui no Órgão, exigiria uma adaptação/reformulação por parte da Administração e do setor de TI para serem implementados. Dentre as adaptações necessárias estão a capacitação de servidores para a criação e acompanhamento desses processos, aumento do quadro de pessoal para viabilizar as mudanças necessárias e adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos e salários da instituição para definir, de forma clara e objetiva, as atribuições de cada um dos cargos envolvidos nos processos de contratação.</i>
	#184	<i>Sim. Mudança na cultura do pessoal de TI</i>
	#206	<i>Sim, resistências a mudanças, necessidade de aperfeiçoamento de equipes, etc.</i>
	#330	<i>Sim, pois o processo de aquisição como um todo deve ser revisto.</i>
	#332	<i>Sim, com referência à idéia da resposta 24, a nossa metodologia de gerência de projetos ainda não está consolidada.</i>
		<b>6.1.1 Oe. Sim, haverá revisões do QRN.</b>
	#080	<i>Claro que sim! Pela quantidade de referências envolvidas na sua confecção, enquanto mutáveis por seus criadores ou terceiros envolvidos (Congresso Nacional, Presidência, TCU, etc.), sempre teremos situações a serem revistas.</i>
		<b>6.1.1 Of. Sim, haverá resistências.</b>
	#016	<i>O processo licitatório é dinâmico e as normas devem acompanhá-lo, resistências, barreiras serão consequências naturais do processo de mudança e portanto, das adaptações.</i>
	#018	<i>Burocráticas.</i>
	#020	<i>vale a resposta 21 [R21: "Sim o principal é que a área requisitante, por ser técnica, não se vê imbuída da situação de gestora do contrato (e do processo de contratação) como destinatária do objeto, achando que o 'dono' do contrato é a área de formalização do contrato."]</i>
	#032	<i>R: Idem.</i>
	#054	<i>Sim. Em um primeiro momento, será acusado de academicista, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.</i>
	#068	<i>Podem haver resistências ao novo, pois muitas pessoas acham que a forma que sempre fizeram é a correta.</i>
	#076	<i>Com certeza existirá resistência! As pessoas são resistentes à mudança, principalmente as que estão a muito tempo no negócio. Desta forma quando forem fazer a adoção do QRN "terão" que adaptar ou reformulá-lo para o seu processo de trabalho.</i>
	#085	<i>Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.</i>
	#090	<i>Poderão ser necessárias adaptações e reformulações para adequação à realidade da Instituição, e resistências e barreiras sempre ocorrem nos processos de mudanças.</i>
	#091	<i>R.: Sim vamos encontrar várias barreiras e resistência, principalmente no que se refere ao comprometimento das áreas como (controle interno, administração, contrato e licitações).</i>
	#101	<i>As mesmas citadas acima</i>
	#154	<b>PODERÁ. ACHO QUE A MAIOR RESISTÊNCIA ENVOLVE O DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, QUE MUITAS VEZES QUER FAZER AS COISAS DE FORMA INDEPENDENTE, E COM A IMPLEMENTAÇÃO DEVERÁ HAVER INTEIRA PARTICIPAÇÃO DA INFORMÁTICA.</b>
	#157	<i>Modificações de rotinas, podemos dizer, em alguns casos, em modificação de paradigmas, sempre promovem resistências. Acredito que treinar, acompanhar e orientar são ferramentas fundamentais para implantação de qualquer nova proposta.</i>

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#163	<i>Sim. Iniciando nas altas cúpulas. Sem uma ação efetiva dos órgãos fiscalizadores nas organizações, garantindo o envolvimento e a responsabilização da alta administração sobre os processos de gestão, fica quase impossível mudar o estado atual das coisas, pois sem o efetivo apoio e até a determinação da alta gerência sobre a efetivação de processos bem definidos e medidos, muita pouca coisa acontecerá.</i>
	#165	<i>Ainda não posso responder esta questão. Mas, no meu ponto de vista, mudanças geram resistências e devemos implantá-las com cuidado e estar sempre disposto a chegar em um meio-termo.</i>
	#168	<i>Sim. As tradicionais de qualquer mudança cultural, mas resolvível com patrocínio executivo e treinamento.</i>
	#172	<i>Sim, principalmente, quando se tratar de sua aplicação em uma Casa política, onde, muitas vezes, os servidores fazem do desejo da autoridade política uma ordem, omitindo dela as conseqüências de se fazer de um jeito ou de outro.</i>
	#180	<i>Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.</i>
	#188	<i>Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.</i>
	#202	<i>A maior resistência, a meu ver, será devida à visibilidade e controle gerados por um processo neste estilo, o que nem sempre agrada, visto que se tudo, inclusive a performance do gestor, poderá ser mais facilmente avaliado.</i>
	#206	<i>Sim, resistências a mudanças, necessidade de aperfeiçoamento de equipes, etc.</i>
	#208	<i>Sim. Setores envolvidos em irregularidades seriam, obviamente, os mais resistentes à sua aplicação, pelo menos em tese. Gestores que, embora bem-intencionados, considerem sua área muito específica, ou melhor, especial, também tenderiam a torcer o nariz ante padronização e uniformidade de procedimentos, principalmente se vindos "de fora". Acredito, assim, que o melhor meio de tornar o QRN mais disseminado, elemento preparatório imprescindível para ulterior incorporação normativa com objetivação jurídica, seria combater com o máximo rigor possível os setores resistentes mal-intencionados e atrair os bem-intencionados ainda não integrados à fundamental e promissora idéia da construção e disseminação do Quadro Referencial Normativo sobre contratações públicas (que começa com serviços TI, mas deve, por óbvio, expandir-se para todas as outras áreas negociais).</i>
	#216	<i>Ao mer ver, é quase inevitável a ocorrência de resistências, barreiras e dificuldades na implementação do plano, mas este fato parece comum na implementação de qualquer plano. Neste caso específico, não consigo antever uma dificuldade ou barreira que não possa ser transponível ou vencida.</i>
	#229	<i>Sim, as resistências e barreiras que podem ocorrer nessa implementação serão decorrentes dos fatores culturais e institucionais de cada entidade, ou seja, se a alta direção de uma entidade não se movimentar nesse sentido ou se as duas áreas não tomarem essa iniciativa (o que é bem mais difícil), então, dificilmente teremos mudanças.</i>
	#236	<i>Sim. Nenhum processo nasce pronto. A resistência a mudanças de boa e má fé existem. Preciso de mais vivência no processo para fazer sugestões mais objetivas.</i>
	#268	<i>Sim. Qualquer mudança de paradigma causa barreiras e resistências. Acredito que principalmente em pequenas contratações onde o objeto é claramente definido e de fácil contratação. O gestor seria tentado a desconsiderar alguns passos preconizados pelo QRN.</i>
	#285	<i>Se implicar em mudança de cultura certamente haverá críticas e resistências. Por outro lado considero que uma atuação forte do TCU exigiria das organizações a mudança na forma de contratar serviços de TI, e nesse caso não haveria resistência mas procura por um modelo seguro de condução do processo de contratação.</i>
	#295	<i>Certamente. Além da resistência natural às mudanças, creio que o modelo apresentado seria confrontado por demandas políticas em se contratar determinada solução sem qualquer análise técnica ou comercial.</i>
	#300	<i>Às vezes várias questões relacionadas ao processo de contratação são polêmicas ou sujeitas a entedimentos pessoais diversos, os quais sempre estão sujeitos a discordâncias. Entretanto, a adoção do QRN diminuirá a discussão atualmente existente.</i>
	#343	<i>Sim, poderá haver resistências, nos termos da resposta anterior.</i>
	#349	<i>Como as demandas são quase sempre tratadas com caráter de urgência e a implementação do QRN tornaria o processo mais lento, isso ocasionaria uma resistência à sua implementação.</i>
	#381	<i>Sim. - Falta de qualificação técnica dos Gestores; - Resistência a mudança de Cultura.</i>
	<b>6.1.1 Og. Sim, haverá barreiras.</b>	
	#016	<i>O processo licitatório é dinâmico e as normas devem acompanhá-lo, resistências, barreiras serão conseqüências naturais do processo de mudança e portanto, das adaptações.</i>
	#018	<i>Burocráticas.</i>

### Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#051	<i>Sim. Enquanto existirem estratégias diferentes dentro de uma mesma organização, existirão empecilhos a sua implantação. Enquanto os órgãos de controle não estiverem com atuação orientativa, haverá somente a negação e não a indicação da melhor forma de fazer.</i>
	#085	<i>Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.</i>
	#089	<i>As únicas barreiras que antevio é bem mais de ordem cultural, de mudança de procedimentos, planejamento e avaliações prévias que o QRN recomenda antes da qualquer contratação em TI. Isso, ao que pude perceber, não era feito na forma que se esperava.</i>
	#090	<i>Poderão ser necessárias adaptações e reformulações para adequação à realidade da Instituição, e resistências e barreiras sempre ocorrem nos processos de mudanças.</i>
	#091	<i>R.: Sim vamos encontrar várias barreiras e resistência, principalmente no que se refere ao comprometimento das áreas como (controle interno, administração, contrato e licitações).</i>
	#098	<i>Sim. Falta de capacitação, treinamento, concentração de atividades (mesma pessoa que elabora o Termo de Referência é aquela que se torna o gestor do contrato).</i>
	#172	<i>Sim, principalmente, quando se tratar de sua aplicação em uma Casa política, onde, muitas vezes, os servidores fazem do desejo da autoridade política uma ordem, omitindo dela as conseqüências de se fazer de um jeito ou de outro.</i>
	#188	<i>Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.</i>
	#216	<i>Ao mer ver, é quase inevitável a ocorrência de resistências, barreiras e dificuldades na implementação do plano, mas este fato parece comum na implementação de qualquer plano. Neste caso específico, não consigo antever uma dificuldade ou barreira que não possa ser transponível ou vencida.</i>
	#229	<i>Sim, as resistências e barreiras que podem ocorrer nessa implementação serão decorrentes dos fatores culturais e institucionais de cada entidade, ou seja, se a alta direção de uma entidade não se movimentar nesse sentido ou se as duas áreas não tomarem essa iniciativa (o que é bem mais difícil), então, dificilmente teremos mudanças.</i>
	#268	<i>Sim. Qualquer mudança de paradigma causa barreiras e resistências. Acredito que principalmente em pequenas contratações onde o objeto é claramente definido e de fácil contratação. O gestor seria tentado a desconsiderar alguns passos preconizados pelo QRN.</i>
	<b>6.1.1 0h. Sim, haverá dificuldades.</b>	
	#053	<i>Acredito que o processo pode exigir algumas alterações na estrutura dos órgãos da casa trazendo com isso dificuldades de implantação,</i>
	#056	<i>SIM. Dificuldades quanto à estruturação de um processo de planejamento e gestão da contratação de serviços de TI.</i>
	#059	<i>Sim, uma vez que há necessidade de acompanhamento das alterações na legislação.</i>
	#065	<i>SIM e são naturais. Quais? A capacitação do Gestor de TI, não existência no quadro de TI de cargo de assessoramento jurídico (claro, depende do porte do Órgão).</i>
	#095	<i>Sim. A principal dificuldade para concretização é a TI continuar sendo atropelada pela Administração que tem apenas projetos de curto prazo. Sem uma mudança de atitude da alta Administração a TI não terá como trabalhar o QRN.</i>
	#130	<i>Sim, sempre haverá. Sempre haverá a falta de planejamento.] Porém penso que o fator primordial é a implementação de políticas públicas pelo chefe do poder executivo, com prazo definido, sem a avaliação das áreas técnicas, principalmente a participação de gestores de TI.</i>
	#173	<i>Dificuldade na atualização do QRN</i>
	#214	<i>Mudar um departamento é até viável, mas a organização toda, com as características históricas do serviço público brasileiro e brasileiro, em particular, é tarefa complexa. Vejo uma boa oportunidade para consultorias em implantação de processos administrativos, similares às que existem para ITIL, COBIT e outros.</i>
	#216	<i>Ao mer ver, é quase inevitável a ocorrência de resistências, barreiras e dificuldades na implementação do plano, mas este fato parece comum na implementação de qualquer plano. Neste caso específico, não consigo antever uma dificuldade ou barreira que não possa ser transponível ou vencida.</i>
	#218	<i>Acho que uma das grandes dificuldades seria a interação entre os grupos distintos que realizam as atividades, até por conta das atribuições do dia-a-dia.</i>
	#228	<i>Acredito que sim. A contratação deve ser encarada com uma atividade sistêmica e multidisciplinar, isto é, deverá envolver o trabalho de várias pessoas de diversas áreas de organização. Isto por si, já é uma dificuldade. Outro aspecto, a elaboração do planejamento no nível proposto, é um trabalho difícil, complexo, e que dependendo do projeto gastará bastante tempo, o que poderá inviabilizá-lo.</i>
	#259	<b>SIM, EM MUITOS ÓRGÃOS HÁ UMA SÉRIA DIFICULDADE DE IMPLEMENTAR MUDANÇAS DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE.</b>
	#297	<i>Sim. Sempre que são adicionadas mais etapas ao processo de trabalho, há uma certa dificuldade. Mas, por outro lado, o embasamento legal fornece maior segurança ao gestor.</i>

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#323 *Sim. Em razão de dificuldades em obter informações junto às empresas e, também, aos órgãos da Administração, torna-se árduo o atendimento de todos os quesitos previstos no QRN.*

### 6.1.1 0i. Sim, haverá dificuldades iniciais.

#007 *Naturalmente haverá dificuldades iniciais na implementação e talvez até resistência, principalmente por parte de órgãos menos estruturados e com pouca gente treinada nesta área.*

### 6.1.2 p1. Talvez haja ...

#### 6.1.2 1a. Talvez haja pouca resistência.

#077 *Acredito que pouca resistência poderá enfrentar a implantação de um Referencial Normativo que servirá para a contratação de serviços de T.I. Vejo que na Administração Pública não há normas administrativas desse tipo, que orientem pari passu sobre a forma de se proceder no campo das contratações que precisam ser realizadas a todo instante.*

#222 *Poderá haver reações normais às mudanças, mas não acredito que haja grandes resistências, salvo para os que praticam irregularidades intencionais.*

#258 *Penso que o modelo sofrerá poucas resistências se for implementado de forma gradual e consistente e se forem arrematados os envolvidos no processo.*

#### 6.1.2 1b. Talvez haja barreiras.

#174 *NÃO TENHO CONDIÇÕES DE AVALIAR TECNICAMENTE. IMAGINO QUE POSSA HAVER RESISTÊNCIAS E BARREIRAS CULTURAIS, O QUE PODE SER ATENUADO COM INICIATIVAS COMO OS EXCELENTES WORKSHOPS QUE JÁ VÊM SENDO OFERECIDOS.*

#### 6.1.2 1c. Talvez haja resistências.

#174 *NÃO TENHO CONDIÇÕES DE AVALIAR TECNICAMENTE. IMAGINO QUE POSSA HAVER RESISTÊNCIAS E BARREIRAS CULTURAIS, O QUE PODE SER ATENUADO COM INICIATIVAS COMO OS EXCELENTES WORKSHOPS QUE JÁ VÊM SENDO OFERECIDOS.*

#194 *Não sei, esta forma implicaria em uma maior interação entre as áreas. Creio que teremos que modificar a forma de tramitação de processos e mudanças sempre geram algumas resistências.*

### 6.1.3 p2. Não haverá ...

#### 6.1.3 2a. Não, se houver boa-fé.

#380 *Não, em um ambiente formado por gestores de boa-fé. Talvez algumas particularidades práticas que impeçam sua implementação em determinadas circunstâncias.*

#### 6.1.3 2a. Não.

#093 *Dentro do meu nível de decisão, não.*

#134 *não*

#195 *Não creio. A maior dificuldade se dará no âmbito gerencial, em definir e exigir a observância das recomendações.*

#213 *Acho que não. Teremos que fazer adaptações para a realidade de cada Órgão.*

#267 *Não. Serve como respaldo. Ajuda a justificar as solicitações frente a Ass Jurídica.*

#310 *Não acredito que haja.*

#394 *Acredito que não, ante a lacuna que irá suprir.*

### 6.1.4 p3. Não soube responder

#### 6.1.4 3a. Não soube responder.

#047 *Não sei.*

#237 *Não Sei*

#275 *não sei dizer*

#402 *Não tenho subsídios suficientes para opinar.*

### 6.1.5 p4. Não respondeu

#### 6.1.5 4a. Não respondeu.

#010

#164

#203 *Convencimento das pessoas envolvidas, mudança nos processos de trabalho.*

#210

#234

#244

#354 *É preciso executar testes em projetos pilotos.*

### 6.1.1 Obstáculos culturais pessoais

#### 6.1.1 A. Resistência à mudança de paradigmas e rotinas.

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ.	#Pessoa	Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)
	#057	<i>impactos negativos: como comentei na Q22. as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impecílio será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI &lt; Compras &lt; Financeiro &lt; Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégicos para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.</i>
	#068	<i>Podem haver resistências ao novo, pois muitas pessoas acham que a forma que sempre fizeram é a correta.</i>
	#076	<i>Com certeza existirá resistência! As pessoas são resistentes à mudança, principalmente as que estão a muito tempo no negócio. Desta forma quando forem fazer a adoção do QRN "terão" que adaptar ou reformulá-lo para o seu processo de trabalho.</i>
	#086	<i>Sim. A ausência de um quadro técnico capacitado tornará inviável a aplicação do QRN em alguns de seus aspectos. Ademais, as conveniências das situações já consolidadas poderão impedir a adoção de medidas que visem a aumentar a eficiência e a gestão por resultados. A ação de controle externo deve ser um grande indutor no processo de mudança para a ação administrativa voltada para resultados.</i>
	#089	<i>As únicas barreiras que antevio é bem mais de ordem cultural, de mudança de procedimentos, planejamento e avaliações prévias que o QRN recomenda antes da qualquer contratação em TI. Isso, ao que pude perceber, não era feito na forma que se esperava.</i>
	#157	<i>Modificações de rotinas, podemos dizer, em alguns casos, em modificação de paradigmas, sempre promovem resistências. Acredito que treinar, acompanhar e orientar são ferramentas fundamentais para implantação de qualquer nova proposta.</i>
	#165	<i>Ainda não posso responder esta questão. Mas, no meu ponto de vista, mudanças geram resistências e devemos implantá-las com cuidado e estar sempre disposto a chegar em um meio-termo.</i>
	#194	<i>Não sei, esta forma implicaria em uma maior interação entra as áreas. Creio que teremos que modificar a forma de tramitação de processos e mudanças sempre geram algumas resistências.</i>
	#206	<i>Sim, resistências a mudanças, necessidade de aperfeiçoamento de equipes, etc.</i>
	#222	<i>Poderá haver reações normais às mudanças, mas não acredito que haja grandes resistências, salvo para os que praticam irregularidades intensionais.</i>
	#231	<i>Sempre há. Costumes, interpretações divergentes, arraigamento a procedimentos inadequados...</i>
	#268	<i>Sim. Qualquer mudança de paradigma causa barreiras e resistências. Acredito que principalmente em pequenas contratações onde o objeto é claramente definido e de fácil contratação. O gestor seria tentado a desconsiderar alguns passos preconizados pelo QRN.</i>
	#285	<i>Se implicar em mudança de cultura certamente haverá críticas e resistências. Por outro lado considero que uma atuação forte do TCU exigiria das organizações a mudança na forma de contratar serviços de TI, e nesse caso não haveria resistência mas procura por um modelo seguro de condução do processo de contratação.</i>
	#293	<b>ACREDITO QUE ISSO DEVERÁ ACONTECER. É ATÉ NATURAL. TODA A IMPLANTAÇÃO DE MECANISMO QUE ALTERE OS PROCEDIMENTO INTERNOS DE UM ÓRGÃO ESTÁ SUJEITA A AJUSTES, RESISTÊNCIAS, ETC.</b>
	#295	<i>Certamente. Além da resistência natural às mudanças, creio que o modelo apresentado seria confrontado por demandas políticas em se contratar determinada solução sem qualquer análise técnica ou comercial.</i>
	#381	<i>Sim. - Falta de qualificação técnica dos Gestores; - Resistência a mudança de Cultura.</i>
		<b>6.1.1 A0. Resistência a assumir mais responsabilidades e expor-se mais.</b>
	#020	<i>vale a resposta 21 [R21: "Sim o principal é que a área requisitante, por ser técnica, não se vê imbuída da situação de gestora do contrato (e do processo de contratação) como destinatária do objeto, achando que o 'dono' do contrato é a área de formalização do contrato."]</i>
	#202	<i>A maior resistência, a meu ver, será devida à visibilidade e controle gerados por um processo neste estilo, o que nem sempre agrada, visto que se tudo, inclusive a performance do gestor, poderá ser mais facilmente avaliado.</i>
	#239	<i>Claro que sim, principalmente entre aqueles que gostam de passar a tarefa de responsabilidade de todos para o outro. As pessoas acham que suas soluções são as únicas e imutáveis, são especialistas no assunto o que vem de fora? é besteira, só atrapalha.</i>
	#243	<i>Sem dúvidas, devido principalmente ao medo e o desejo de eximir-se de responsabilidades, muitas vezes motivados por experiências pregressas resultantes de procedimentos de Auditoria.</i>
		<b>6.1.1 A1. Vaidades e desinteresse em melhorar.</b>
	#248	<i>SIM. Vaidades.</i>
	#409	<i>Sim, pela falta de conhecimento ou pela falta de vontade de querer melhorar.</i>
		<b>6.1.1 B. Crença de que o QRN é academicista e distante da realidade.</b>

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#054** *Sim. Em um primeiro momento, será acusado de academicista, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.*

### 6.1.1 B0. Crença que soluções vindas de fora não servem.

**#239** *Claro que sim, principalmente entre aqueles que gostam de passar a tarefa de responsabilidade de todos para o outro. As pessoas acham que suas soluções são as únicas e imutáveis, são especialistas no assunto o que ?vem de fora? é besteira, só atrapalha.*

### 6.1.1 B1. Crença na impossibilidade de seguir todos os passos do QRN.

**#054** *Sim. Em um primeiro momento, será acusado de academicista, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.*

### 6.1.1 B2. Crença na morosidade de um processo aderente ao QRN.

**#343** *Sim, poderá haver resistências, nos termos da resposta anterior.*

**#349** *Como as demandas são quase sempre tratadas com caráter de urgência e a implementação do QRN tornaria o processo mais lento, isso ocasionaria uma resistência à sua implementação.*

## 6.1.2 Obstáculos culturais organizacionais

### 6.1.2 A. Difícilmente seria implementado por falta de cultura de planejamento.

**#193** *Sim. Mas de difícil implementação numa instituição como o [...] que não tem planejamento. O ambiente político dificulta as ações da área de TI porque tornam o processo decisório muitas vezes polêmico, desarticulado, lento, os processos vão e voltam várias vezes, difícil gerenciar.*

**#358** *Sim. Falta de cultura "do planejamento" no serviço público.*

### 6.1.2 A0. Falta de cultura de padronização de processos de trabalho.

**#057** *impactos negativos: como comentei na Q22, as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impediço será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI < Compras < Financeiro < Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégias para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.*

**#208** *Sim. Setores envolvidos em irregularidades seriam, obviamente, os mais resistentes à sua aplicação, pelo menos em tese. Gestores que, embora bem-intencionados, considerem sua área muito específica, ou melhor, especial, também tenderiam a torcer o nariz ante padronização e uniformidade de procedimentos, principalmente se vindos "de fora". Acredito, assim, que o melhor meio de tornar o QRN mais disseminado, elemento preparatório imprescindível para ulterior incorporação normativa com objetivação jurídica, seria combater com o máximo rigor possível os setores resistentes mal-intencionados e atrair os bem-intencionados ainda não integrados à fundamental e promissora idéia da construção e disseminação do Quadro Referencial Normativo sobre contratações públicas (que começa com serviços TI, mas deve, por óbvio, expandir-se para todas as outras áreas negociais).*

**#223** *SIM. A FALTA DE CULTURA DE SE DESENVOLVER UM TRABALHO DE FORMA PADRONIZADA E ATENDENDO A PASSOS DETERMINADOS.*

**#281** *Sim. Aparecerão vários obstáculos. Por exemplo, a cultura organizacional, que não vê com bons olhos a padronização de um processo importante como esse. As adaptações, reformulações são uma necessidade dentro das instituições que pretendem chegar a uma forma de trabalho coerente. As resistências e barreiras são fruto da cultura organizacional. Elas devem ser contornadas utilizando as adaptações e reformulações.*

### 6.1.2 A1. Dá-se pouco tempo para a área de TI fazer um trabalho de qualidade.

**#411** *Sim. A área de TI normalmente tem pouco prazo e recursos humanos para elaborar um trabalho de qualidade, muitas vezes não tem o apoio dos fornecedores na apresentação tempestiva de propostas comerciais, a área demandante do serviço muda os requisitos e eventualmente não dá a prioridade necessária para respostas aos questionamentos da TI.*

### 6.1.2 A1. Leva tempo para internalizar as melhores práticas (aculturação).

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

**#054** *Sim. Em um primeiro momento, será acusado de academicista, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.*

**#301** *Adaptações serão feitas de acordo com a cultura da organização. Muitas das estratégias estabelecidas, dependem de um amadurecimento organizacional, o que leva tempo para internalizar as melhores práticas.*

### 6.1.2 B. A área demandante do serviço muda os requisitos.

**#411** *Sim. A área de TI normalmente tem pouco prazo e recursos humanos para elaborar um trabalho de qualidade, muitas vezes não tem o apoio dos fornecedores na apresentação tempestiva de propostas comerciais, a área demandante do serviço muda os requisitos e eventualmente não dá a prioridade necessária para respostas aos questionamentos da TI.*

### 6.1.2 C. Haverá barreiras de natureza burocrática.

**#018** *Burocráticas.*

### 6.1.2 C0. Adequação às especificidades internas.

**#149** *Sim. Adequação a especificidades internas. Ainda não fiz esta análise.*

## 6.2.1 Demanda geral por conhecimento em contratações

### 6.2.1 A. Adaptações serão necessárias em razão da falta de pessoal capacitado.

**#180** *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.*

### 6.2.1 A. Deficiência de pessoal capacitado em contratações.

**#007** *Naturalmente haverá dificuldades iniciais na implementação e talvez até resistência, principalmente por parte de órgãos menos estruturados e com pouca gente treinada nesta área.*

**#086** *Sim. A ausência de um quadro técnico capacitado tornará inviável a aplicação do QRN em alguns de seus aspectos. Ademais, as conveniências das situações já consolidadas poderão impedir a adoção de medidas que visem a aumentar a eficiência e a gestão por resultados. A ação de controle externo deve ser um grande indutor no processo de mudança para a ação administrativa voltada para resultados.*

**#098** *Sim. Falta de capacitação, treinamento, concentração de atividades (mesma pessoa que elabora o Termo de Referência é aquela que se torna o gestor do contrato).*

**#135** *com certeza. Todos os elementos descritos no QRN que não são plenamente utilizados aqui no Órgão, exigiria uma adaptação/reformulação por parte da Administração e do setor de TI para serem implementados. Dentre as adaptações necessárias estão a capacitação de servidores para a criação e acompanhamento desses processos, aumento do quadro de pessoal para viabilizar as mudanças necessárias e adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos e salários da instituição para definir, de forma clara e objetiva, as atribuições de cada um dos cargos envolvidos nos processos de contratação.*

**#180** *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.*

**#381** *Sim. - Falta de qualificação técnica dos Gestores; - Resistência a mudança de Cultura.*

**#390** *Várias. Vários órgãos estão acostumados a fazer uma mera locação de mão de obra visto que a gestão desse tipo de contrato é bem mais fácil e requer uma menor quantidade de servidores para gerenciar o contrato. Para que o QRN seja colocado em prática o órgão deverá qualificar vários servidores e não basta qualificar, essas pessoas deverão possuir uma experiência prévia na área.*

**#409** *Sim, pela falta de conhecimento ou pela falta de vontade de querer melhorar.*

### 6.2.1 A. Dificuldades com a capacitação do gestor de TI.

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#065 *SIM e são naturais. Quais? A capacitação do Gestor de TI, não existência no quadro de TI de cargo de assessoramento jurídico (claro, depende do porte do Órgão).*

### 6.2.1 A. Há necessidade de capacitação de servidores para executar o processo.

#135 *com certeza. Todos os elementos descritos no QRN que não são plenamente utilizados aqui no Órgão, exigiria uma adaptação/reformulação por parte da Administração e do setor de TI para serem implementados. Dentre as adaptações necessárias estão a capacitação de servidores para a criação e acompanhamento desses processos, aumento do quadro de pessoal para viabilizar as mudanças necessárias e adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos e salários da instituição para definir, de forma clara e objetiva, as atribuições de cada um dos cargos envolvidos nos processos de contratação.*

#157 *Modificações de rotinas, podemos dizer, em alguns casos, em modificação de paradigmas, sempre promovem resistências. Acredito que treinar, acompanhar e orientar são ferramentas fundamentais para implantação de qualquer nova proposta.*

#168 *Sim. As tradicionais de qualquer mudança cultural, mas resolvível com patrocínio executivo e treinamento.*

#180 *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.*

#184 *Sim. Mudança na cultura do pessoal de TI*

#206 *Sim, resistências a mudanças, necessidade de aperfeiçoamento de equipes, etc.*

### 6.2.2 Demanda por conhecimento jurídico especializado

#### 6.2.2 C. Dificuldades com o caráter sistêmico e multidisciplinar do processo de contratação.

#228 *Acredito que sim. A contratação deve ser encarada com uma atividade sistêmica e multidisciplinar, isto é, deverá envolver o trabalho de várias pessoas de diversas áreas de organização. Isto por si, já é uma dificuldade. Outro aspecto, a elaboração do planejamento no nível proposto, é um trabalho difícil, complexo, e que dependendo do projeto gastará bastante tempo, o que poderá inviabilizá-lo.*

#### 6.2.2 C0. Há demanda por informações e orientações especializadas na área.

#063 *SIM. Cada caso deverá ser tratado individualmente. Manter um banco de lições aprendidas, compartilhada entre os usuários do QNR.*

#077 *Acredito que pouca resistência poderá enfrentar a implantação de um Referencial Normativo que servirá para a contratação de serviços de T.I. Vejo que na Administração Pública não há normas administrativas desse tipo, que orientem pari passu sobre a forma de se proceder no campo das contratações que precisam ser realizadas a todo instante.*

#214 *Mudar um departamento é até viável, mas a organização toda, com as características históricas do serviço público brasileiro e brasileiro, em particular, é tarefa complexa. Vejo uma boa oportunidade para consultorias em implantação de processos administrativos, similares às que existem para ITIL, COBIT e outros.*

#### 6.2.2 C0. Serão necessários orientação e acompanhamento.

#054 *Sim. Em um primeiro momento, será acusado de academicista, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.*

#157 *Modificações de rotinas, podemos dizer, em alguns casos, em modificação de paradigmas, sempre promovem resistências. Acredito que treinar, acompanhar e orientar são ferramentas fundamentais para implantação de qualquer nova proposta.*

#174 *NÃO TENHO CONDIÇÕES DE AVALIAR TECNICAMENTE. IMAGINO QUE POSSA HAVER RESISTÊNCIAS E BARREIRAS CULTURAIS, O QUE PODE SER ATENUADO COM INICIATIVAS COMO OS EXCELENTES WORKSHOPS QUE JÁ VÊM SENDO OFERECIDOS.*

#### 6.2.2 C1. Dificuldades com falta de assessoramento jurídico na área de TI.

#065 *SIM e são naturais. Quais? A capacitação do Gestor de TI, não existência no quadro de TI de cargo de assessoramento jurídico (claro, depende do porte do Órgão).*

#### 6.2.2 C1. Dificuldades no acompanhamento da evolução da legislação.

#059 *Sim, uma vez que há necessidade de acompanhamento das alterações na legislação.*

#### 6.2.2 D. Melhor fundamentação jurídica ajudará a quebrar resistências.

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#054 *Sim. Em um primeiro momento, será acusado de acadêmico, distante da realidade. A maioria dos gestores públicos ligados a TI dirá que é impossível seguir esses passos todos, se atentar a essa legislação toda e se praticar todas essas recomendações de "melhores práticas" para se contratar um serviço ou fazer uma aquisição. Todavia, creio que, com o tempo, com a aculturação no uso das boas práticas e familiarização com a legislação, e por último, mas não menos importante, com a segurança que o gestor passa a ter ao demandar ou ordenar despesas sabendo estar lastreado em uma fundamentação sólida e amparado por práticas comprovadamente testadas e já adotadas com sucesso por outros órgãos e aprovadas pelo TCU, o as eventuais barreiras ou resistências terminarão por ceder.*

#267 *Não. Serve como respaldo. Ajuda a justificar as solicitações frente a Ass Jurídica.*

#297 *Sim. Sempre que são adicionadas mais etapas ao processo de trabalho, há uma certa dificuldade. Mas, por outro lado, o embasamento legal fornece maior segurança ao gestor.*

#394 *Acredito que não, ante a lacuna que irá suprir.*

### 6.3.1 Problemas de governança corporativa

#### 6.3.1 A. Serão necessários envolvimento e determinações da alta administração.

#085 *Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.*

#095 *Sim. A principal dificuldade para concretização é a TI continuar sendo atropelada pela Administração que tem apenas projetos de curto prazo. Sem uma mudança de atitude da alta Administração a TI não terá como trabalhar o QRN.*

#163 *Sim. Iniciando nas altas cúpulas. Sem uma ação efetiva dos órgãos fiscalizadores nas organizações, garantindo o envolvimento e a responsabilização da alta administração sobre os processos de gestão, fica quase impossível mudar o estado atual das coisas, pois sem o efetivo apoio e até a determinação da alta gerência sobre a efetivação de processos bem definidos e medidos, muita pouca coisa acontecerá.*

#168 *Sim. As tradicionais de qualquer mudança cultural, mas resolvível com patrocínio executivo e treinamento.*

#180 *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitadas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significa será ocorrerá.*

#195 *Não creio. A maior dificuldade se dará no âmbito gerencial, em definir e exigir a observância das recomendações.*

#229 *Sim, as resistências e barreiras que podem ocorrer nessa implementação serão decorrentes dos fatores culturais e institucionais de cada entidade, ou seja, se a alta direção de uma entidade não se movimentar nesse sentido ou se as duas áreas não tomarem essa iniciativa (o que é bem mais difícil), então, dificilmente teremos mudanças.*

#### 6.3.1 A0. Desalinhamento de interesses políticos e estratégias dentro da organização.

#051 *Sim. Enquanto existirem estratégias diferentes dentro de uma mesma organização, existirão empecilhos a sua implantação. Enquanto os órgãos de controle não estiverem com atuação orientativa, haverá somente a negação e não a indicação da melhor forma de fazer.*

#172 *Sim, principalmente, quando se tratar de sua aplicação em uma Casa política, onde, muitas vezes, os servidores fazem do desejo da autoridade política uma ordem, omitindo dela as conseqüências de se fazer de um jeito ou de outro.*

#193 *Sim. Mas de difícil implementação numa instituição como o [...] que não tem planejamento. O ambiente político dificulta as ações da área de TI porque tornam o processo decisório muitas vezes polêmico, desarticulado, lento, os processos vão e voltam várias vezes, difícil gerenciar.*

#295 *Certamente. Além da resistência natural às mudanças, creio que o modelo apresentado seria confrontado por demandas políticas em se contratar determinada solução sem qualquer análise técnica ou comercial.*

#### 6.3.1 A0. Resistência pelo conflito com o interesse político.

#172 *Sim, principalmente, quando se tratar de sua aplicação em uma Casa política, onde, muitas vezes, os servidores fazem do desejo da autoridade política uma ordem, omitindo dela as conseqüências de se fazer de um jeito ou de outro.*

#### 6.3.1 A1. Barreiras decorrem da dificuldade de compreensão da alta direção.

#085 *Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.*

#### 6.3.1 A2. Dificuldades com o atropelo da Administração (projetos de curto prazo).

#095 *Sim. A principal dificuldade para concretização é a TI continuar sendo atropelada pela Administração que tem apenas projetos de curto prazo. Sem uma mudança de atitude da alta Administração a TI não terá como trabalhar o QRN.*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 6.3.2 Problemas de governança de TI

#### 6.3.2 A. Dificuldades com a falta de participação de gestores de TI na formulação estratégica.

#130 *Sim, sempre haverá. Sempre haverá a falta de planejamento.] Porém penso que o fator primordial é a implementação de políticas públicas pelo chefe do poder executivo, com prazo definido, sem a avaliação das áreas técnicas, principalmente a participação de gestores de TI.*

#### 6.3.2 A0. Dificuldade para priorização das mudanças frente às demandas do dia-a-dia.

#218 *Acho que uma das grandes dificuldades seria a interação entre os grupos distintos que realizam as atividades, até por conta das atribuições do dia-a-dia.*

#### 6.3.2 B. Deficiência de estruturação da organização de TI.

#007 *Naturalmente haverá dificuldades iniciais na implementação e talvez até resistência, principalmente por parte de órgãos menos estruturados e com pouca gente treinada nesta área.*

#### 6.3.2 B0. Falta de segregação de funções (planejador também é o gestor do contrato).

#098 *Sim. Falta de capacitação, treinamento, concentração de atividades (mesma pessoa que elabora o Termo de Referência é aquela que se torna o gestor do contrato).*

#### 6.3.2 B1. Resistência à redução de poder e da discricionariedade.

#032 *R: Idem.*

#154 *PODERÁ. ACHO QUE A MAIOR RESISTÊNCIA ENVOLVE O DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, QUE MUITAS VEZES QUER FAZER AS COISAS DE FORMA INDEPENDENTE, E COM A IMPLEMENTAÇÃO DEVERÁ HAVER INTEIRA PARTICIPAÇÃO DA INFORMÁTICA.*

#188 *Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.*

### 6.4.1 Demanda por envolvimento das áreas

#### 6.4.1 B. Será necessário arregimentar e convencer as áreas envolvidas.

#180 *Sim, todos os itens listados ocorrerão. Adaptações e Reformulações – A execução das atividades hoje é feita de modo superficial devido à falta de pessoal e, sobretudo, pessoas habilitas (conhecimento suficiente do processo completo) para realizar as atividades. Resistências (resistência às mudanças) ocorrerão na medida em que novos processos forem introduzimos, pois o nível de complexidade das atividades é alto e as melhorias exigirão um conhecimento detalhado das mesmas para que as mudanças implementadas surtam efeito. Haverá a necessidade de treinamento/convencimento, das pessoas do alto nível de direção, pois são as elas que deverão decidir, no final, quais e quando as mudanças serão necessárias serão implementadas. Sem o comprometimento efetivo da alta direção nenhuma mudança significativa será ocorrerá.*

#194 *Não sei, esta forma implicaria em uma maior interação entre as áreas. Creio que teremos que modificar a forma de tramitação de processos e mudanças sempre geram algumas resistências.*

#203 *Convencimento das pessoas envolvidas, mudança nos processos de trabalho.*

#217 *Sim. Mas, podemos, com a ajuda e contribuição das áreas interessadas, mudarmos essa percepção.*

#229 *Sim, as resistências e barreiras que podem ocorrer nessa implementação serão decorrentes dos fatores culturais e institucionais de cada entidade, ou seja, se a alta direção de uma entidade não se movimentar nesse sentido ou se as duas áreas não tomarem essa iniciativa (o que é bem mais difícil), então, dificilmente teremos mudanças.*

#230 *Sim. Mas nada que não possa ser contornado com um trabalho de equipe.*

#258 *Penso que o modelo sofrerá poucas resistências se for implementado de forma gradual e consistente e se forem arregimentados os envolvidos no processo.*

#415 *ACREDITO QUE EM MAIOR OU MENOR GRAU OCORRERÃO TODOS ESSES PROBLEMAS. NO ENTANTO, PERCEBO QUE O [...] ANSEIA POR MELHORAR SEUS PROCESSOS E, DESSE MODO, APESAR DE ALGUMA DIFICULDADE ADVINDA DA IMPLANTAÇÃO DO QRN, ESSA DEVERÁ SER SUPERADA EM VIRUDE DO BEM MAIOR.*

#### 6.4.1 B0. Barreiras no envolvimento das demais áreas.

#085 *Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.*

#091 *R.: Sim vamos encontrar várias barreiras e resistência, principalmente no que se refere ao comprometimento das áreas como (controle interno, administração, contrato e licitações).*

#101 *As mesmas citadas acima*

#### 6.4.1 B1. Os obstáculos podem ser vencidos com trabalho de equipe.

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#216 *Ao mer ver, é quase inevitável a ocorrência de resistências, barreiras e dificuldades na implementação do plano, mas este fato parece comum na implementação de qualquer plano. Neste caso específico, não consigo antever uma dificuldade ou barreira que não possa ser transponível ou vencida.*

#230 *Sim. Mas nada que não possa ser contornado com um trabalho de equipe.*

### 6.4.1 B2. Dificuldade com a forma de divulgação do material.

#412 *SIM. De todas as formas citadas na pergunta. Acredito que o principal problema é a forma de divulgação do material e a criação de uma identidade única de contratação dentro do órgão, com o único objetivo de ter o problema resolvido e as necessidades do usuário/cliente resolvidas com a melhor qualidade e menor custo.*

### 6.4.2 Contextos não compartilhados

#### 6.4.2 A. Dificuldade para interação entre áreas tão distintas como as envolvidas no processo.

#218 *Acho que uma das grandes dificuldades seria a interação entre os grupos distintos que realizam as atividades, até por conta das atribuições do dia-a-dia.*

#### 6.4.2 A. Dificuldades decorrentes do envolvimento de muitas áreas.

#085 *Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.*

#214 *Mudar um departamento é até viável, mas a organização toda, com as características históricas do serviço público brasileiro e brasileiro, em particular, é tarefa complexa. Vejo uma boa oportunidade para consultorias em implantação de processos administrativos, similares às que existem para ITIL, COBIT e outros.*

#### 6.4.2 A. Resistências decorrentes de entendimentos divergentes sobre o processo.

#231 *Sempre há. Costumes, interpretações divergentes, arraigamento a procedimentos inadequados...*

#300 *Às vezes várias questões relacionadas ao processo de contratação são polêmicas ou sujeitas a entendimentos pessoais diversos, os quais sempre estão sujeitos a discordâncias. Entretanto, a adoção do QRN diminuirá a discussão atualmente existente.*

### 6.5.1 Dificuldades na padronização do processo

#### 6.5.1 A. O QRN pode ajudar a rever os processos existentes.

#011 *Sim. De uma forma ou de outra, órgãos públicos têm um processo definido. O QRN pode ajudar.*

#### 6.5.1 A0. O QRN diminuirá a polêmica atualmente existente sobre o processo de contratação.

#300 *Às vezes várias questões relacionadas ao processo de contratação são polêmicas ou sujeitas a entendimentos pessoais diversos, os quais sempre estão sujeitos a discordâncias. Entretanto, a adoção do QRN diminuirá a discussão atualmente existente.*

#### 6.5.1 B. Dificuldade na criação de um padrão único e otimizado para o processo de contratação no órgão.

#412 *SIM. De todas as formas citadas na pergunta. Acredito que o principal problema é a forma de divulgação do material e a criação de uma identidade única de contratação dentro do órgão, com o único objetivo de ter o problema resolvido e as necessidades do usuário/cliente resolvidas com a melhor qualidade e menor custo.*

#### 6.5.1 B0. A adição de mais etapas ao processo traz dificuldades.

#297 *Sim. Sempre que são adicionadas mais etapas ao processo de trabalho, há uma certa dificuldade. Mas, por outro lado, o embasamento legal fornece maior segurança ao gestor.*

#### 6.5.1 B0. O processo de contratação seria mais demorado.

#101 *As mesmas citadas acima*

#### 6.5.1 C. Dificuldade com o alto nível de planejamento requerido pelo QRN, que poderá inviabilizá-lo.

#228 *Acredito que sim. A contratação deve ser encarada com uma atividade sistêmica e multidisciplinar, isto é, deverá envolver o trabalho de várias pessoas de diversas áreas de organização. Isto por si, já é uma dificuldade. Outro aspecto, a elaboração do planejamento no nível proposto, é um trabalho difícil, complexo, e que dependendo do projeto gastará bastante tempo, o que poderá inviabilizá-lo.*

#### 6.5.1 C. Dificuldades em implantar mudanças de planejamento, execução e controle.

#259 *SIM, EM MUITOS ÓRGÃOS HÁ UMA SÉRIA DIFICULDADE DE IMPLEMENTAR MUDANÇAS DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE.*

#### 6.5.1 C. Dificuldades na estruturação do processo de planejamento e gestão da contratação de serviços de TI.

#056 *SIM. Dificuldades quanto à estruturação de um processo de planejamento e gestão da contratação de serviços de TI.*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 6.5.1 D. Há possibilidade de criar processos de contratação como projetos.

#332 *Sim, com referência à idéia da resposta 24, a nossa metodologia de gerência de projetos ainda não está consolidada.*

### 6.5.2 Dificuldades nas interfaces com atores externos

#### 6.5.2 A. Dificuldades em obter informações junto às áreas demandantes.

#411 *Sim. A área de TI normalmente tem pouco prazo e recursos humanos para elaborar um trabalho de qualidade, muitas vezes não tem o apoio dos fornecedores na apresentação tempestiva de propostas comerciais, a área demandante do serviço muda os requisitos e eventualmente não dá a prioridade necessária para respostas aos questionamentos da TI.*

#### 6.5.2 B. Dificuldades em obter informações junto aos órgãos da Administração.

#323 *Sim. Em razão de dificuldades em obter informações junto às empresas e, também, aos órgãos da Administração, torna-se árduo o atendimento de todos os quesitos previstos no QRN.*

#### 6.5.2 C. Dificuldades em obter informações/propostas junto aos fornecedores.

#323 *Sim. Em razão de dificuldades em obter informações junto às empresas e, também, aos órgãos da Administração, torna-se árduo o atendimento de todos os quesitos previstos no QRN.*

#411 *Sim. A área de TI normalmente tem pouco prazo e recursos humanos para elaborar um trabalho de qualidade, muitas vezes não tem o apoio dos fornecedores na apresentação tempestiva de propostas comerciais, a área demandante do serviço muda os requisitos e eventualmente não dá a prioridade necessária para respostas aos questionamentos da TI.*

### 6.6.1 Demanda por atuação dos órgãos de controle

#### 6.6.1 A. Órgãos de controle devem garantir a responsabilização da alta administração.

#163 *Sim. Iniciando nas altas cúpulas. Sem uma ação efetiva dos órgãos fiscalizadores nas organizações, garantindo o envolvimento e a responsabilização da alta administração sobre os processos de gestão, fica quase impossível mudar o estado atual das coisas, pois sem o efetivo apoio e até a determinação da alta gerência sobre a efetivação de processos bem definidos e medidos, muita pouca coisa acontecerá.*

#### 6.6.1 A0. Órgãos de controle devem ter ação orientativa.

#051 *Sim. Enquanto existirem estratégias diferentes dentro de uma mesma organização, existirão empecilhos a sua implantação. Enquanto os órgãos de controle não estiverem com atuação orientativa, haverá somente a negação e não a indicação da melhor forma de fazer.*

#### 6.6.1 A1. Órgãos de controle devem exigir o cumprimento da lei.

#238 *SIM A MENOS QUE SEJAM DEFINIDOS COM EXATIDÃO CIRÚRGICA OS DOCUMENTOS QUE SERÃO OBRIGATÓRIOS E ESSENCIAIS AO PROCESSO SEMPRE VISANDO A MENOR BUROCRASCIA POSSÍVEL E APLICANDO A COERCIVIDADE LEGAL NECESSÁRIA A CONFECÇÃO DESTES DOCUMENTOS E FISCALIZAÇÃO ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA DAS CGUs.*

#### 6.6.1 B. Deve-se combater gestores mal intencionados e atrair os bem-intencionados.

#208 *Sim. Setores envolvidos em irregularidades seriam, obviamente, os mais resistentes à sua aplicação, pelo menos em tese. Gestores que, embora bem-intencionados, considerem sua área muito específica, ou melhor, especial, também tenderiam a torcer o nariz ante padronização e uniformidade de procedimentos, principalmente se vindos "de fora". Acredito, assim, que o melhor meio de tornar o QRN mais disseminado, elemento preparatório imprescindível para ulterior incorporação normativa com objetivação jurídica, seria combater com o máximo rigor possível os setores resistentes mal-intencionados e atrair os bem-intencionados ainda não integrados à fundamental e promissora idéia da construção e disseminação do Quadro Referencial Normativo sobre contratações públicas (que começa com serviços TI, mas deve, por óbvio, expandir-se para todas as outras áreas negociais).*

#### 6.6.1 C. Atuação TCU pode quebrar de resistências e induzir foco em resultados.

#086 *Sim. A ausência de um quadro técnico capacitado tornará inviável a aplicação do QRN em alguns de seus aspectos. Ademais, as conveniências das situações já consolidadas poderão impedir a adoção de medidas que visem a aumentar a eficiência e a gestão por resultados. A ação de controle externo deve ser um grande indutor no processo de mudança para a ação administrativa voltada para resultados.*

#285 *Se implicar em mudança de cultura certamente haverá críticas e resistências. Por outro lado considero que uma atuação forte do TCU exigiria das organizações a mudança na forma de contratar serviços de TI, e nesse caso não haveria resistência mas procura por um modelo seguro de condução do processo de contratação.*

### 6.6.2 Demanda por gestão das contratações

#### 6.6.2 A. A adoção do modelo precisa de boa condução (tempo, estímulo e avaliação).

#061 *Adaptações: Entendo que o tratamento documental que respalda os processos de contratação merecem um tratamento especial, pois a comprovação de qualquer etapa do processo deve se dar de forma rápida (as informações devem estar acessíveis e organizadas), segura (as informações devem ser rastreáveis, autênticas) e completas (deve-se garantir que todas as informações pertinentes sejam localizadas). De resto, como todo processo de amadurecimento, a adoção do modelo precisa de tempo, estímulo e avaliação.*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#082 *As adaptações sempre devem ser perseguidas com vistas ao respeito aos valores culturais existentes na organização, desde que esses valores estejam diretamente relacionados à finalidade, metas e modo de funcionamento da instituição. Por outro lado, se bem conduzida a implementação, as possíveis resistências - praxe de qualquer proposta de mudança - podem ser ultrapassadas ou digeridas com custo benefício largamente a favor da administração.*

### 6.6.2 D. Poucas resistências se for implementado de forma gradual e consistente.

#258 *Penso que o modelo sofrerá poucas resistências se for implementado de forma gradual e consistente e se forem arrematados os envolvidos no processo.*

## 6.7 Obstáculos devidos à corrupção

### 6.7 A. Resistência de eventuais envolvidos em irregularidades.

#222 *Poderá haver reações normais às mudanças, mas não acredito que haja grandes resistências, salvo para os que praticam irregularidades intencionais.*

### 6.7 A. Resistência de pessoas mal-intencionadas.

#188 *Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.*

#208 *Sim. Setores envolvidos em irregularidades seriam, obviamente, os mais resistentes à sua aplicação, pelo menos em tese. Gestores que, embora bem-intencionados, considerem sua área muito específica, ou melhor, especial, também tenderiam a torcer o nariz ante padronização e uniformidade de procedimentos, principalmente se vindos "de fora". Acredito, assim, que o melhor meio de tornar o QRN mais disseminado, elemento preparatório imprescindível para ulterior incorporação normativa com objetivação jurídica, seria combater com o máximo rigor possível os setores resistentes mal-intencionados e atrair os bem-intencionados ainda não integrados à fundamental e promissora idéia da construção e disseminação do Quadro Referencial Normativo sobre contratações públicas (que começa com serviços TI, mas deve, por óbvio, expandir-se para todas as outras áreas negociais).*

#236 *Sim. Nenhum processo nasce pronto. A resistência a mudanças de boa e má fé existem. Preciso de mais vivência no processo para fazer sugestões mais objetivas.*

## 6.8 ADAPTAÇÕES do QRN a situações específicas

### 6.8 A. O QRN deve ser usado como referencial para os processos, pois os problemas/riscos existentes podem não justificar a sua implantação integral.

#038 *SIM. VIDE RESPOSTAS ANTERIORES.*

### 6.8 B. Particularidades podem impedir a implementação em determinadas circunstâncias.

#380 *Não, em um ambiente formado por gestores de boa-fé. Talvez algumas particularidades práticas que impeçam sua implementação em determinadas circunstâncias.*

### 6.8 B. Todo processo novo tem ajustes a fazer.

#138 *Sim, pois todo processo novo tem ajustes a fazer.*

#293 *ACREDITO QUE ISSO DEVERÁ ACONTECER. É ATÉ NATURAL. TODA A IMPLANTAÇÃO DE MECANISMO QUE ALTERE OS PROCEDIMENTOS INTERNOS DE UM ÓRGÃO ESTÁ SUJEITA A AJUSTES, RESISTÊNCIAS, ETC.*

### 6.8 B0. A revisão do processo com base no QRN, deve considerar o que é possível.

#089 *As únicas barreiras que antevio é bem mais de ordem cultural, de mudança de procedimentos, planejamento e avaliações prévias que o QRN recomenda antes da qualquer contratação em TI. Isso, ao que pude perceber, não era feito na forma que se esperava.*

#165 *Ainda não posso responder esta questão. Mas, no meu ponto de vista, mudanças geram resistências e devemos implantá-las com cuidado e estar sempre disposto a chegar em um meio-termo.*

#330 *Sim, pois o processo de aquisição como um todo deve ser revisto.*

### 6.8 B0. Adaptações serão necessárias para cada órgão.

#082 *As adaptações sempre devem ser perseguidas com vistas ao respeito aos valores culturais existentes na organização, desde que esses valores estejam diretamente relacionados à finalidade, metas e modo de funcionamento da instituição. Por outro lado, se bem conduzida a implementação, as possíveis resistências - praxe de qualquer proposta de mudança - podem ser ultrapassadas ou digeridas com custo benefício largamente a favor da administração.*

#085 *Certamente. O QRN é um modelo geral e cada instituição tem suas peculiaridades. A adaptação é necessária porém resistências e barreiras também devem estar presentes uma vez que para ser implementado requer o envolvimento das diferentes áreas pertinentes ao processo de contratação e ainda da compreensão e consentimento da alta direção.*

#090 *Poderão ser necessárias adaptações e reformulações para adequação à realidade da Instituição, e resistências e barreiras sempre ocorrem nos processos de mudanças.*

#213 *Acho que não. Teremos que fazer adaptações para a realidade de cada Órgão.*

## Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

### 6.8 B0. Necessidade de adaptações para cada caso.

#063 *SIM. Cada caso deverá ser tratado individualmente. Manter um banco de lições aprendidas, compartilhada entre os usuários do QNR.*

#076 *Com certeza existirá resistência! As pessoas são resistentes à mudança, principalmente as que estão a muito tempo no negócio. Desta forma quando forem fazer a adoção do QNR "terão" que adaptar ou reformulá-lo para o seu processo de trabalho.*

### 6.8 C. Adaptações de acordo com a cultura/maturidade de cada organização.

#301 *Adaptações serão feitas de acordo com a cultura da organização. Muitas das estratégias estabelecidas, dependem de um amadurecimento organizacional, o que leva tempo para internalizar as melhores práticas.*

### 6.8 C. Grau de adaptações depende de comparar o QRN com os processos atuais.

#305 *É bem provável que tenhamos que fazer adaptações, mas somente teremos certeza com a aplicação de todas as orientações aos processos atuais.*

### 6.8 D. Adaptações do QRN poderão auxiliar no contorno às resistências e barreiras.

#281 *Sim. Aparecerão vários obstáculos. Por exemplo, a cultura organizacional, que não vê com bons olhos a padronização de um processo importante como esse. As adaptações, reformulações são uma necessidade dentro das instituições que pretendem chegar a uma forma de trabalho coerente. As resistências e barreiras são fruto da cultura organizacional. Elas devem ser contornadas utilizando as adaptações e reformulações.*

### 6.8 D. Adaptações para incluir no processo características desejáveis não presentes no QRN.

#178 *Isto é normal. Normalmente quando surgir alguma situação que, embora "altamente desejável", não encontre justificativa nem espaço no QRN.*

### 6.8 D0. Adaptações dos procedimentos e/ou fluxos de trabalho.

#400 *ADEQUAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E/OU FLUXOS DE TRABALHO.*

### 6.8 D0. Há necessidade de adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos para definir os papéis envolvidos nas contratações.

#135 *com certeza. Todos os elementos descritos no QRN que não são plenamente utilizados aqui no Órgão, exigiria uma adaptação/reformulação por parte da Administração e do setor de TI para serem implementados. Dentre as adaptações necessárias estão a capacitação de servidores para a criação e acompanhamento desses processos, aumento do quadro de pessoal para viabilizar as mudanças necessárias e adaptação da estrutura organizacional e do plano de cargos e salários da instituição para definir, de forma clara e objetiva, as atribuições de cada um dos cargos envolvidos nos processos de contratação.*

### 6.8 E. QRN pode expandir-se para outras áreas, além da área de TI.

#208 *Sim. Setores envolvidos em irregularidades seriam, obviamente, os mais resistentes à sua aplicação, pelo menos em tese. Gestores que, embora bem-intencionados, considerem sua área muito específica, ou melhor, especial, também tenderiam a torcer o nariz ante padronização e uniformidade de procedimentos, principalmente se vindos "de fora". Acredito, assim, que o melhor meio de tornar o QRN mais disseminado, elemento preparatório imprescindível para ulterior incorporação normativa com objetivação jurídica, seria combater com o máximo rigor possível os setores resistentes mal-intencionados e atrair os bem-intencionados ainda não integrados à fundamental e promissora idéia da construção e disseminação do Quadro Referencial Normativo sobre contratações públicas (que começa com serviços TI, mas deve, por óbvio, expandir-se para todas as outras áreas negociais).*

## 6.9 CRÍTICAS ao QRN. Necessidade de ajustes no QRN

### 6.9 B. O QRN deverá ser de fácil acesso para ser valorizado.

#057 *impactos negativos: como comentei na Q22. as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impecílio será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI < Compras < Financeiro < Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégicos para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.*

### 6.9 C. Haverá dificuldades na atualização do QRN.

#173 *Dificuldade na atualização do QRN*

### 6.9 C. O processo licitatório é dinâmico.

#016 *O processo licitatório é dinâmico e as normas devem acompanhá-lo, resistências, barreiras serão consequências naturais do processo de mudança e portanto, das adaptações.*

### 6.9 C. O QRN deverá ser regularmente atualizado para ser valorizado.

### Pergunta 6) Poderá haver adaptações, reformulações, resistências, barreiras, algumas dificuldades na sua implementação? Quais?

Categ. #Pessoa Resposta (foram removidas as informações que permitiriam a identificação direta do respondente ou do órgão em que trabalha)

#057 *impactos negativos: como comentei na Q22. as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impecílio será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI < Compras < Financeiro < Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégicos para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.*

#188 *Adaptações sempre em função da evolução na legislação, bem como evolução na tecnologia. Reformulações, da mesma forma. Quanto às barreiras e resistências, presumo que ocorram por parte de organizações/indivíduos que, ou se acham auto-suficientes, ou são mau intencionados.*

#### 6.9 D. O QRN ainda dá muita margem a interpretações.

#101 *As mesmas citadas acima*

#### 6.9 D. O QRN deve prever o que é essencial para cada tamanho de contratação.

#057 *impactos negativos: como comentei na Q22. as contratações de menor porte devem precisar de um "rito sumário" para não haver engessamento. Acho que o maior impecílio será uniformizar a cultura entre os agentes envolvidos. TI < Compras < Financeiro < Jurídico. Cada unidade hoje tem seus ritos internos e relações de confiança bem estabelecidas. A facilidade de acesso canal de disseminação do QRN, a agilidade de atualização são estratégicos para valorizar a confiança no conteúdo do QRN que se tornando comum aos agentes, se transferirá entre eles próprios.*

#226 *Sim, conforme cada Objeto a ser contratado.*

#238 *SIM A MENOS QUE SEJAM DEFINIDOS COM EXATIDÃO CIRÚRGICA OS DOCUMENTOS QUE SERÃO OBRIGATÓRIOS E ESSENCIAIS AO PROCESSO SEMPRE VISANDO A MENOR BUROCRASCIA POSSÍVEL E APLICANDO A COERCIVIDADE LEGAL NECESSÁRIA A CONFECÇÃO DESTES DOCUMENTOS E FISCALIZAÇÃO ATRAVÉS DOS TRABALHOS DE AUDITORIA DAS CGUs.*

#268 *Sim. Qualquer mudança de paradigma causa barreiras e resistências. Acredito que principalmente em pequenas contratações onde o objeto é claramente definido e de fácil contratação. O gestor seria tentado a desconsiderar alguns passos preconizados pelo QRN.*

#### 6.9 E. É preciso melhorar os aspectos de tratamento documental (recuperação rápida, segura e completa).

#061 *Adaptações: Entendo que o tratamento documental que respalda os processos de contratação merecem um tratamento especial, pois a comprovação de qualquer etapa do processo deve se dar de forma rápida (as informações devem estar acessíveis e organizadas), segura (as informações devem ser rastreáveis, autênticas) e completas (deve-se garantir que todas as informações pertinentes sejam localizadas). De resto, como todo processo de amadurecimento, a adoção do modelo precisa de tempo, estímulo e avaliação.*

#### 6.9 F. É preciso testar em projetos-piloto.

#354 *É preciso executar testes em projetos pilotos.*

Sumário

<b>1.1</b>	<b>PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>1</b>
	<i>Planejamento como função administrativa essencial, constitucional e legal .....</i>	<i>1</i>
	<i>Planejamento é uma obrigação .....</i>	<i>1</i>
	<i>Planejamento e controle são interdependentes .....</i>	<i>1</i>
	<i>Orçamento como parte da função planejamento .....</i>	<i>1</i>
	<i>Elementos essenciais de um planejamento estratégico institucional .....</i>	<i>1</i>
	<i>TI como função estratégica das organizações .....</i>	<i>1</i>
	<i>A contratação de serviços de TI vincula-se ao planejamento institucional .....</i>	<i>2</i>
<b>1.2</b>	<b>PLANEJAMENTO DE TI .....</b>	<b>12</b>
	<i>Por que planejar? .....</i>	<i>12</i>
	<i>Gestão do alinhamento estratégico .....</i>	<i>12</i>
	<i>Algumas diretrizes para o planejamento estratégico de TI .....</i>	<i>12</i>
	<i>A contratação de serviços de TI vincula-se ao planejamento de TI .....</i>	<i>12</i>
<b>1.2.1</b>	<b>Organização e estrutura de TI .....</b>	<b>16</b>
	<i>Organização e estrutura de TI suficientes .....</i>	<i>16</i>
	<i>Posição hierárquica e mandato .....</i>	<i>16</i>
<b>1.2.1.1</b>	<b>Liderança .....</b>	<b>18</b>
	<i>A importância da excelência na liderança da área de TI .....</i>	<i>18</i>
	<i>Modelo de escolha do líder da área de TI .....</i>	<i>18</i>
<b>1.2.1.2</b>	<b>Gestão de Pessoal de TI .....</b>	<b>21</b>
	<i>Planejamento, coordenação, supervisão e controle são indelegáveis .....</i>	<i>21</i>
	<i>Gestão de contratos é indelegável .....</i>	<i>21</i>
	<i>Carreira ou função comissionada? .....</i>	<i>21</i>
	<i>Quantitativo, perfil adequado e desenvolvimento de pessoal .....</i>	<i>21</i>
	<i>Remuneração e rotatividade de pessoal (“turnover”) .....</i>	<i>21</i>
<b>1.2.1.3</b>	<b>Estratégia de contratação de serviços de TI .....</b>	<b>29</b>
	<i>Preferência pela contratação de atividades executivas .....</i>	<i>29</i>
	<i>Necessidade de uma estratégia de contratação de serviços de TI .....</i>	<i>29</i>
	<i>Conciliação entre o plano de cargos e a estratégia de contratação de serviços de TI .....</i>	<i>29</i>
	<i>Atividades delegáveis e atividades não passíveis de execução indireta .....</i>	<i>30</i>
	<i>Cuidados com a propriedade intelectual .....</i>	<i>30</i>
<b>1.2.2</b>	<b>Orçamentação .....</b>	<b>38</b>
	<i>Planejamento de gastos de TI .....</i>	<i>38</i>
	<i>Definição da área responsável pelo projeto de contratação .....</i>	<i>38</i>
<b>1.3</b>	<b>PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
	<i>Qual o objetivo do processo de planejamento da contratação? .....</i>	<i>40</i>
	<i>Como o processo de planejamento da contratação deve ser estruturado para alcançar esse objetivo? .....</i>	<i>40</i>
	<i>A necessidade de planejar para contratar .....</i>	<i>40</i>
<b>1.3.1</b>	<b>Planejamento preliminar da contratação .....</b>	<b>44</b>
	<i>Para que serve uma fase preliminar de planejamento de uma contratação? .....</i>	<i>44</i>
<b>1.3.1.1</b>	<b>Fundamentação do objetivo da contratação .....</b>	<b>46</b>
	<i>Porque fundamentar o objetivo? (justificativa da necessidade) .....</i>	<i>46</i>
	<i>Como fundamentar um objetivo? (necessidades do contratante e políticas de governo) .....</i>	<i>46</i>
	<i>Envolvimento do cliente (co-responsabilidade) .....</i>	<i>46</i>
<b>1.3.1.2</b>	<b>Designação da equipe projetista .....</b>	<b>50</b>
	<i>Responsabilidade pelo planejamento da contratação .....</i>	<i>50</i>
	<i>Autorização para planejamento da contratação .....</i>	<i>50</i>
<b>1.3.1.3</b>	<b>Definição dos requisitos da contratação .....</b>	<b>54</b>
	<i>Por que a gestão de requisitos é fundamental? .....</i>	<i>54</i>
	<i>Que requisitos devem ser contemplados? .....</i>	<i>54</i>
	<i>Requisitos internos: funcionais e não funcionais .....</i>	<i>54</i>
	<i>Requisitos externos .....</i>	<i>55</i>
	<i>Mecanismos de comunicação dos requisitos ao contratado .....</i>	<i>55</i>
	<i>Consulta formal aos clientes (importante na atestação) .....</i>	<i>55</i>
	<i>A abrangência da análise .....</i>	<i>55</i>
<b>1.3.1.4</b>	<b>Análise de mercado .....</b>	<b>72</b>
	<i>Quais os objetivos de uma análise de mercado? .....</i>	<i>72</i>
	<i>Desafios para realizar análises de mercado e possíveis soluções .....</i>	<i>72</i>
	<i>Estimação inicial do custo financeiro do contrato .....</i>	<i>72</i>
	<i>Formação de uma base de conhecimento e interação com outros órgãos .....</i>	<i>72</i>
<b>1.3.1.5</b>	<b>Definição do modelo de prestação dos serviços .....</b>	<b>79</b>
	<i>Necessidade de um modelo de prestação de serviços .....</i>	<i>79</i>
	<i>Aderência a modelos padronizados ou consagrados .....</i>	<i>79</i>
	<i>Concepção do modelo de prestação de serviços como uma solução de TI sustentável .....</i>	<i>79</i>
	<i>Diretrizes para o parcelamento do objeto: quando e como dividir; quando não dividir .....</i>	<i>79</i>
	<i>Diretrizes para definição da duração do contrato e dos quantitativos .....</i>	<i>80</i>
	<i>Coerência com a estratégia de contratação de serviços de TI e o plano de cargos .....</i>	<i>80</i>
	<i>Caracterização da terceirização legal .....</i>	<i>80</i>
	<i>Forma de execução dos serviços: locação de mão-de-obra x entrega de resultado .....</i>	<i>81</i>
	<i>Método de mensuração e remuneração .....</i>	<i>81</i>
	<i>Definição dos Níveis de Serviço Exigíveis .....</i>	<i>82</i>
	<i>Cuidados especiais na locação de mão-de-obra .....</i>	<i>82</i>
	<i>Cuidados especiais com cooperativas de trabalho .....</i>	<i>82</i>
<b>1.3.1.6</b>	<b>Definição do gestor do futuro contrato .....</b>	<b>105</b>
	<i>Obrigatoriedade de designação de um fiscalizador .....</i>	<i>105</i>

<b>1.3.1.7</b>	<b>Análise de impacto da contratação .....</b>	<b>107</b>
	<i>Por que é necessária uma análise de impacto da contratação? .....</i>	<i>107</i>
	<i>Exemplos de impactos de uma contratação.....</i>	<i>107</i>
	<i>O que avaliar na análise de impacto? .....</i>	<i>107</i>
	<i>Parecer Técnico da equipe projetista .....</i>	<i>107</i>
<b>1.3.1.8</b>	<b>Aprovação dos estudos técnicos preliminares.....</b>	<b>113</b>
	<i>Qual a razão para existir uma fase de aprovação dos estudos técnicos preliminares?.....</i>	<i>113</i>
	<i>Elementos de decisão pela autoridade competente.....</i>	<i>113</i>
	<i>Consultando e corresponsabilizando o cliente.....</i>	<i>113</i>
<b>1.3.2</b>	<b>Planejamento definitivo da contratação.....</b>	<b>116</b>
	<i>Produto do planejamento definitivo: Projeto Básico/Termo de Referência.....</i>	<i>116</i>
<b>1.3.2.1</b>	<b>Definição do objeto da contratação.....</b>	<b>118</b>
	<i>Qual o objetivo e a estrutura de uma declaração de objeto?.....</i>	<i>118</i>
	<i>Quais os cuidados na elaboração de uma declaração de objeto?.....</i>	<i>118</i>
	<i>Cuidados com quantitativos e prazos contratuais.....</i>	<i>118</i>
	<i>Um exemplo de declaração de objeto .....</i>	<i>119</i>
<b>1.3.2.2</b>	<b>Definição do modelo de remuneração .....</b>	<b>124</b>
	<i>O que é um modelo de remuneração?.....</i>	<i>124</i>
	<i>Cuidados na definição do modelo de remuneração.....</i>	<i>124</i>
<b>1.3.2.3</b>	<b>Definição do modelo de seleção de fornecedor .....</b>	<b>127</b>
	<i>O que é um modelo de seleção? .....</i>	<i>127</i>
	<i>Licitat é a regra geral.....</i>	<i>127</i>
	<i>Contratação direta é exceção.....</i>	<i>127</i>
	<i>Cuidados nas contratações diretas .....</i>	<i>127</i>
	<i>Cuidados na dispensa de licitação.....</i>	<i>127</i>
	<i>Cuidados na inexigibilidade de licitação.....</i>	<i>127</i>
	<i>Cuidados especiais com o Art. 13 .....</i>	<i>127</i>
	<i>Definição do tipo de licitação.....</i>	<i>128</i>
	<i>A escolha do tipo de licitação deve ser fundamentada.....</i>	<i>128</i>
	<i>A regra geral para as contratações públicas é o tipo "menor preço".....</i>	<i>128</i>
	<i>Qual era a razão para a obrigatoriedade do uso de "técnica e preço" para bens e serviços de TI na Lei 8.666/93? .....</i>	<i>128</i>
	<i>Caso geral para TI é o tipo "menor preço" e, agora, por Pregão.....</i>	<i>129</i>
	<i>O pregão é compatível com o exercício do direito de preferência? .....</i>	<i>129</i>
	<i>Roteiro para decidir qual o tipo de licitação a adotar .....</i>	<i>129</i>
	<i>I. Bens ou serviços comuns? (maioria dos casos).....</i>	<i>129</i>
	<i>II. Serviço de natureza predominantemente intelectual?.....</i>	<i>130</i>
	<i>III. Serviço de grande vulto? .....</i>	<i>130</i>
	<i>IV. Possibilidade real de necessidade do exercício do Direito de Preferência em informática.....</i>	<i>130</i>
	<i>V. Único meio de seleção da proposta mais vantajosa.....</i>	<i>130</i>
	<i>VI. Contratação direta .....</i>	<i>131</i>
	<i>VII. Nenhum dos casos anteriores! .....</i>	<i>131</i>
	<i>Breve histórico do direito de preferência nas aquisições públicas.....</i>	<i>131</i>
	<i>O direito de preferência e a aplicabilidade do Decreto 1070/94 hoje .....</i>	<i>132</i>
	<i>Uso do Sistema de Registro de Preços.....</i>	<i>133</i>
	<i>Casos especiais de seleção de fornecedores.....</i>	<i>133</i>
<b>1.3.2.4</b>	<b>Definição dos critérios de seleção do fornecedor.....</b>	<b>156</b>
	<i>O que são critérios de seleção?.....</i>	<i>156</i>
	<i>Critérios de seleção (avaliação).....</i>	<i>156</i>
	<i>Cuidados gerais na concepção dos critérios.....</i>	<i>156</i>
	<i>I. Cuidados na definição dos critérios de habilitação .....</i>	<i>157</i>
	<i>II. Cuidados na definição dos critérios técnicos.....</i>	<i>157</i>
	<i>III. Cuidados na definição do critério de aceitabilidade.....</i>	<i>158</i>
	<i>IV. Cuidados na definição do critério de julgamento .....</i>	<i>158</i>
	<i>Cuidados na definição do critério de desempate .....</i>	<i>158</i>
<b>1.3.2.5</b>	<b>Definição do modelo de gestão do contrato.....</b>	<b>175</b>
	<i>O que é um modelo de gestão do contrato?.....</i>	<i>175</i>
	<i>Diretrizes para a concepção de um modelo de gestão.....</i>	<i>175</i>
	<i>Elementos essenciais de um modelo de gestão de contrato.....</i>	<i>175</i>
	<i>Garantias.....</i>	<i>176</i>
	<i>Cláusulas de proteção patrimoniais e morais (serviços e imagem).....</i>	<i>177</i>
	<i>Penalidades e rescisão.....</i>	<i>177</i>
	<i>Propriedade intelectual e transferência de tecnologia.....</i>	<i>177</i>
	<i>Processo de iniciação e de transição .....</i>	<i>177</i>
	<i>Papéis externos à área de TI .....</i>	<i>177</i>
<b>1.3.2.6</b>	<b>Levantamento e análise de preços de mercado .....</b>	<b>187</b>
	<i>Qual o objetivo da fase de análise de preços de mercado?.....</i>	<i>187</i>
	<i>Levantamento de preço com todos os detalhes definidos .....</i>	<i>187</i>
	<i>Desafios no levantamento de preços.....</i>	<i>187</i>
<b>1.3.2.7</b>	<b>Análise da economicidade da contratação .....</b>	<b>193</b>
	<i>O que é a análise da economicidade da contratação? .....</i>	<i>193</i>
	<i>O que deve conter a análise de economicidade?.....</i>	<i>193</i>
	<i>Metodologia para análise de economicidade .....</i>	<i>193</i>
<b>1.3.2.8</b>	<b>Encerramento do planejamento.....</b>	<b>197</b>
	<i>O encerramento da fase de planejamento da contratação .....</i>	<i>197</i>
	<i>Cuidados no encaminhamento do resultado do planejamento da contratação .....</i>	<i>197</i>
<b>1.4</b>	<b>SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE FORNECEDOR.....</b>	<b>200</b>

	<i>A atuação da área de TI na fase de seleção e contratação do fornecedor</i> .....	200
	<i>Relacionamento com as demais áreas envolvidas</i> .....	200
<b>1.4.1</b>	<b>Formalização do pedido de contratação</b> .....	<b>203</b>
	<i>Requisitos para a solicitação de contratação</i> .....	203
	<i>Conteúdo da documentação de solicitação de contratação</i> .....	203
	<i>A importância do processo de revisão interna</i> .....	203
	<i>A importância do acompanhamento e parecer jurídico</i> .....	203
	<i>Cuidados na construção do documento de solicitação</i> .....	204
	<i>Definição do cronograma da contratação</i> .....	204
<b>1.4.2</b>	<b>Seleção</b> .....	<b>209</b>
	<i>Procedimento de seleção</i> .....	209
	<i>Caso geral: Licitação</i> .....	209
	<i>Abertura do procedimento de licitação</i> .....	209
	<i>Preparação do edital</i> .....	209
	<i>Execução de licitação</i> .....	209
	<i>Cuidados da área de TI durante a execução da licitação</i> .....	209
	<i>Audiência pública</i> .....	209
	<i>Caso excepcional: Contratação direta</i> .....	209
<b>1.4.3</b>	<b>Assinatura do contrato</b> .....	<b>215</b>
	<i>Ajustes finais do termo contratual e assinatura</i> .....	215
	<i>Publicidade do termo contratual</i> .....	215
<b>1.5</b>	<b>GESTÃO CONTRATUAL</b> .....	<b>218</b>
	<i>O que é a fase de gestão contratual?</i> .....	218
	<i>Quem está envolvido na fase de gestão contratual?</i> .....	218
<b>1.5.1</b>	<b>Iniciação do Contrato</b> .....	<b>220</b>
	<i>O que é a fase de iniciação do contrato?</i> .....	220
	<i>A reunião de iniciação para alinhamento de expectativas</i> .....	220
<b>1.5.2</b>	<b>Execução contratual</b> .....	<b>222</b>
	<i>Monitoração da execução contratual</i> .....	222
<b>1.5.2.1</b>	<b>Encaminhamento de demandas</b> .....	<b>223</b>
	<i>A forma de encaminhamento de demandas depende do regime de execução</i> .....	223
	<i>Elementos necessários ao encaminhamento de demandas</i> .....	223
	<i>O papel do preposto</i> .....	223
<b>1.5.2.2</b>	<b>Monitoração técnica da execução</b> .....	<b>226</b>
	<i>Monitoração técnica: foco na eficácia e na eficiência</i> .....	226
	<i>Procedimentos de monitoração técnica</i> .....	226
	<i>Encaminhamento de proposta de apenação</i> .....	226
	<i>Capacitação e disponibilidade de fiscalizadores</i> .....	226
<b>1.5.2.3</b>	<b>Atestação técnica</b> .....	<b>230</b>
	<i>A importância da atestação técnica</i> .....	230
	<i>Cuidados importantes na atestação técnica</i> .....	230
	<i>Mensuração do serviço prestado e proposta de glosa</i> .....	230
	<i>Rastreabilidade da verificação de execução e mensuração dos serviços</i> .....	230
<b>1.5.2.4</b>	<b>Monitoração administrativa do contrato</b> .....	<b>233</b>
	<i>Monitoração administrativa: foco na legalidade, na efetividade e na economicidade</i> .....	233
	<i>Cuidados na monitoração administrativa</i> .....	233
	<i>A participação da área de TI na monitoração administrativa</i> .....	233
	<i>Rastreabilidade da participação da área de TI monitoração administrativa</i> .....	233
<b>1.5.2.5</b>	<b>Avaliação de problemas e ajustes do contrato</b> .....	<b>237</b>
	<i>O tratamento de problemas</i> .....	237
	<i>Cuidados nas alterações contratuais</i> .....	237
<b>1.5.3</b>	<b>Encerramento e transição contratual</b> .....	<b>240</b>
	<i>O que é a fase de encerramento do contrato?</i> .....	240
	<i>Motivos para rescisão antecipada do contrato</i> .....	240
	<i>Cuidados na liquidação da despesa</i> .....	240
	<i>Cuidados com a continuidade de serviços</i> .....	240
	<i>Cuidados com a transferência de recursos</i> .....	240
	<i>Cuidados com a transferência de pessoas</i> .....	240
	<i>Cuidados com a transferência de conhecimento</i> .....	241
	<i>Cuidados especiais com a propriedade intelectual</i> .....	241
	<i>Cuidados especiais com a segurança da informação</i> .....	241
<b>1.6</b>	<b>CONTROLE E GOVERNANÇA</b> .....	<b>247</b>
	<i>O que é Governança?</i> .....	247
	<i>O que é Controle?</i> .....	247
<b>1.6.1</b>	<b>Monitoração interna e aprendizado</b> .....	<b>249</b>
	<i>Por que ter processos de monitoração da governança e aprendizado?</i> .....	249
	<i>Quais são os processos internos de governança de TI?</i> .....	249
<b>1.6.2</b>	<b>Transparência</b> .....	<b>254</b>
	<i>Transparência como requisito legal</i> .....	254
	<i>Transparência como elemento de governança</i> .....	254
<b>1.6.3</b>	<b>Monitoração externa</b> .....	<b>256</b>
	<i>Qual a importância do bom relacionamento da área de TI com as instâncias externas de controle?</i> .....	256
	<i>A origem dos sistemas centrais de gestão de atividades auxiliares</i> .....	256
	<i>Interação com o Sistema de Planejamento e Orçamento</i> .....	256
	<i>Interação com o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP</i> .....	256

	<i>Interação com as instâncias do controle (interno e externo).....</i>	256
<b>1.7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>262</b>
	<i>CD-ROM .....</i>	262
	<i>Constituição Federal.....</i>	262
	<i>Emenda Constitucional.....</i>	262
	<i>Decreto-lei .....</i>	263
	<i>Lei .....</i>	263
	<i>Projeto de Lei.....</i>	265
	<i>Exposição de Motivos.....</i>	266
	<i>Medida Provisória.....</i>	266
	<i>Decreto .....</i>	266
	<i>Instrução Normativa.....</i>	268
	<i>Portaria .....</i>	269
	<i>Norma Regulatória.....</i>	269
	<i>Norma Interna.....</i>	270
	<i>Decisão Normativa.....</i>	270
	<i>Súmulas .....</i>	270
	<i>Acórdão.....</i>	271
	<i>Decisão.....</i>	286
	<i>Artigo científico .....</i>	287
	<i>Artigo não científico .....</i>	288
	<i>Dissertação de Mestrado .....</i>	289
	<i>Monografia de Especialização .....</i>	289
	<i>Capítulo de livro .....</i>	290
	<i>Livro .....</i>	290
	<i>Publicação .....</i>	290
	<i>Anais.....</i>	291
	<i>Apresentação em evento.....</i>	291
	<i>Estudo.....</i>	292
	<i>Notícia .....</i>	292
	<i>Curso .....</i>	292
	<i>Documento .....</i>	292
	<i>Base de dados.....</i>	293
<b>1.8</b>	<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>294</b>

## 1.1 Planejamento Institucional

### Planejamento como função administrativa essencial, constitucional e legal

- 1.** A busca pela eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos atos administrativos é uma prioridade constitucional e legal do Estado brasileiro (1), e a melhoria contínua da gestão pública (planejamento, coordenação, supervisão e controle) é o modo de alcançá-las (2), cabendo ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão o papel de coordenador e fomentador desse processo de melhoria contínua (3), sem prejuízo das responsabilidades de cada órgão ou entidade pelo seu desempenho (4).
- 2.** O planejamento institucional das organizações públicas deve estabelecer prioridades sustentáveis e consistentes, no sentido de somente despender os recursos públicos em ações que tragam benefícios efetivos (demonstráveis e mensuráveis) para a sociedade, evitando-se a malversação do dinheiro público (5). Ao TCU incumbe verificar tal procedimento da Administração de modo a garantir a efetiva e regular gestão dos recursos públicos federais em benefício da sociedade (6).

### Planejamento é uma obrigação

- 3.** O planejamento é um princípio fundamental da Administração (7). Portanto, todas as organizações públicas, em especial as integrantes do SISG, devem desenvolver processos de planejamento e de monitoramento (coordenação, supervisão e controle) nos níveis institucional, e todas as organizações públicas, especial as integrantes do SISP, devem desenvolver processos de planejamento e de monitoramento (coordenação, supervisão e controle) da área de TI (8).

### Planejamento e controle são interdependentes

- 4.** O planejamento deve estabelecer os objetivos a serem alcançados, projetar as ações mais efetivas, alocar recursos para sua realização e estabelecer as formas de mensuração de sua efetividade. O controle deve realizar as mensurações de efetividade, avaliar o que foi executado em vista do que foi planejado e retroalimentar o planejamento com informações sobre o que deu certo e o que precisa ser melhorado (9). Por essa razão, ao sistema de controle interno(10) e ao Poder Legislativo (controle externo) incumbe assegurar a efetiva e regular utilização dos recursos públicos em benefício da sociedade (11).
- 5.** Portanto, o planejamento deve ser realizado de modo a facilitar o exercício do controle. Essa diretriz deve nortear a elaboração do orçamento como produto do processo de planejamento e como instrumento de controle (12). Por outro lado, o controle deve avaliar a qualidade do planejamento e do orçamento como instrumentos de direcionamento dos gastos públicos e como instrumentos de controle (13).

### Orçamento como parte da função planejamento

- 6.** O orçamento, no contexto do planejamento, deve espelhar o nexos causal entre a alocação de recursos e a produção de benefícios de interesse público (14). Como regra geral, só se deve executar aquilo que se planejou (15).
- 7.** Portanto, a concessão de orçamento deve ser condicionada à existência de um planejamento minucioso do gasto, calcado no planejamento estratégico institucional de longo prazo (16). O relatório de gestão, por ocasião da prestação ou tomada de contas, deve incluir uma análise detalhada da execução do plano de gastos, com ênfase especial à justificativa das diferenças entre o planejado e o efetivamente executado (17).

### Elementos essenciais de um planejamento estratégico institucional

- 8.** Os aspectos essenciais do planejamento institucional são: os diagnósticos e prognósticos, os objetivos, a análise de cursos alternativos, os programas e projetos com suas metas, os recursos a serem empregados, a indicação de custos, bem como os esquemas de avaliação e controle (18).
- 9.** Sugere-se que os seguintes elementos devam constar de um planejamento institucional (19): • Missão, visão e negócio institucional; • Objetivos estratégicos; • Análise da cultura organizacional (crenças, valores, clima, tensões etc.); • Análise da situação atual; • Análise de cenários; • Estratégias institucionais (ações e programas de trabalho); • PPA; • Plano diretor; • Plano de ação; • Orçamento Anual.

### TI como função estratégica das organizações

- 10.** A informação e a função Tecnologia da Informação são considerados ativos estratégicos da organização (20).

**11.** Seu posicionamento na estrutura organizacional deve favorecer o alinhamento de TI com a estratégia institucional (21).

### A contratação de serviços de TI vincula-se ao planejamento institucional

**12.** Todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição (22).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.18 1.2 Cultura de excelência
- p.19 1.3 Análise crítica do desempenho global
- p.21 2.1 Formulação das estratégias
- p.23 2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho
- p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo
- p.30 4.2 Gestão das informações comparativas
- p.31 4.3 Gestão do conhecimento

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- p.16 For client organizations, an important aspect of competitiveness is focused on understanding the organization's sourcing performance and its alignment with the organization's objectives and sourcing strategy.
- p.18 Establishing a strategy for the organization's sourcing activities. Client organizations often have an inadequate focus on Analysis, Initiation, and Completion activities. They may not have a strategy for sourcing, or may have a strategy that is not synchronized or aligned with the IT or corporate strategies of the client organization. The sourcing strategy should clearly describe sourcing objectives; be in alignment with the organization's business, growth, and continuity strategies; clearly have executive sponsorship, as opposed to weak or non-existent executive sponsorship; be defined, documented and followed; and be regularly updated as conditions change. The organization's sourcing strategy should guide analysis activities to prepare for and overcome difficulties in the initial decision making. It should ensure that the organization understands which capabilities or processes (strategic/non-strategic, core/non-core, or key/non-key) should be retained in the organization, that non-core activities often may be outsourced too automatically, and that the organization gives adequate consideration to the full economic impact of its sourcing activities.
- p.19 Actively managing sourcing risks. Sourcing does not necessarily transfer the governance, accountability, or the risks associated with the outsourced activity. Client organizations should actively identify, manage, and mitigate all relevant risks. Key client risks that may arise include:
  - poor strategic planning with respect to sourcing,
  - inadequate alignment of the sourcing strategy, corporate strategy, and IT strategies,
  - potential changes in client's business practices and processes,
  - in-house resistance and poor communication,
  - change management efforts are often neglected or ignored,
  - lack of clear division of responsibilities between client organizations and their service providers,
  - communications difficulties with the service providers due to cultural differences or poorly-defined service provider interactions,
  - potential dependency on service providers, and
  - reputation risks, where a highly visible problem at the service provider is a potential problem for the client due to adverse publicity.
- p.25 The eSCM-CL focuses on the sourcing activities of the client organization. It does not address all business processes within the client organization; in fact, the eSCM-CL relies on the client organization having in place a number of fundamental practices that support the accomplishment of the organization's sourcing activities. These include:
  - Organizational objectives are established and maintained through a strategic planning process.
  - Process management systems are implemented within the organization to support the establishment and use of organizational policies and procedures, and perform business process management functions.
  - Knowledge management systems are in place that can encompass the sourcing activities.
  - Personnel and human capital management systems in place that can support the establishment and competency growth of a sourcing competency in the client organization.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.9 Successful enterprises understand the risks and exploit the benefits of IT and find ways to deal with:
  - Aligning IT strategy with the business strategy
  - Assuring investors and shareholders that a 'standard of due care' around mitigating IT risks is being met by the organisation
  - Cascading IT strategy and goals down into the enterprise
  - Obtaining value from IT investments
  - Providing organisational structures that facilitate the implementation of strategy and goals
  - Creating constructive relationships and effective communication between the business and IT, and with external partners
  - Measuring IT's performance
- p.11 If IT is to successfully deliver services to support the enterprise's strategy, there should be a clear ownership and direction of the requirements by the business (the customer) and a clear understanding of what needs to be delivered, and how, by IT (the provider). Figure 6 illustrates how the enterprise strategy should be translated by the business into objectives related to IT-enabled initiatives (the business goals for IT). These objectives should lead to a clear definition of IT's own objectives (the IT goals), which in turn define the IT resources and capabilities (the enterprise architecture for IT) required to successfully execute IT's part of the enterprise's strategy.

- Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
- Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
- Art. 71) O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete: I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento; II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório; IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II; V - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo; VI - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município; VII - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas; VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário; IX - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade; X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal; XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados. § 1º - No caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará, de imediato, ao Poder Executivo as medidas cabíveis. § 2º - Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito. § 3º - As decisões do Tribunal de que resulte imputação de débito ou multa terão eficácia de título executivo. § 4º - O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades.
- Art. 174, **caput** e § 1º) Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 1º - A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

#### **BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

- Art. 1º, § 1º) Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma estabelecida nesta lei: [...] § 1º No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a legalidade, de legitimidade e a economicidade dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

#### **BRASIL. Decreto nº 5.233, de 6 de outubro de 2004.**

- Art. 1º) A gestão do Plano Plurianual, para o quadriênio 2004-2007, orientada segundo os critérios de eficiência, eficácia e efetividade, é constituída pela gestão estratégica e pela gestão tático-operacional.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. TCU - Plano Estratégico para 2006-2010.**

- p.17 Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

2

#### **BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 6º) As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: I - Planejamento. II - Coordenação. III - Descentralização. IV - Delegação de Competência. V - Contrôlo.
- Art. 7º) A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteados segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos: a) plano geral de governo; b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.
- Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

#### **BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.**

- Art. 1º) Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

• Art. 2º) O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem: I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

#### **BRASIL. Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.**

• Art. 1º) Fica criada a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho de Governo, com o objetivo de formular políticas de gestão para a administração pública federal, assim como coordenar e articular sua implementação, com vistas à melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão.

• Art. 2º) Compete à Câmara de Políticas de Gestão Pública: I - estabelecer diretrizes estratégicas e planos para formulação e implementação de políticas de melhoria da gestão da administração pública federal; II - propor e avaliar iniciativas no âmbito de políticas de gestão; III - promover e acompanhar as parcerias intra e intergovernamentais, bem assim com entidades da sociedade civil e de instituições de ensino e pesquisa, para implementação de políticas de melhoria da gestão; e IV - supervisionar e acompanhar a implementação das decisões adotadas no âmbito da Câmara.

• Art. 6º, III e IV) A Câmara de Políticas de Gestão Pública proporá as diretrizes estratégicas de gestão necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à implementação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, à melhoria da qualidade do gasto público, à consolidação de uma administração pública profissional, voltada aos interesses do cidadão e pela aplicação de instrumentos e abordagem gerenciais que objetivem: [...] III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV - promover ações de melhoria da qualidade e de desburocratização, de forma a assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, aumentando a competitividade do País e garantindo a adequação entre meios, ações e resultados obtidos; e

#### **BRASIL. Mensagem ao Congresso Nacional - 2004.**

• p.234 VALORIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO. O novo governo decidiu retomar a prática do planejamento estratégico, nacional e regional, como instrumento para uma boa gestão e alocação dos recursos públicos. A filosofia adotada é a de integrar planejamento e orçamento para garantir maior eficácia da gestão pública. Por essa razão, a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Plano Plurianual 2004-2007 e a Lei Orçamentária Anual 2004 foram desenvolvidas a partir de uma concepção de transparência e de melhoria da qualidade do gasto público, de modo a criar as condições necessárias para que o Estado cumpra as suas funções com o menor dispêndio de recursos e, ao mesmo tempo, melhore a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

#### **BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.18 1.2 Cultura de excelência
- p.19 1.3 Análise crítica do desempenho global

3

#### **BRASIL. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.**

• Art. 14, XV) XV - Ministério do Planejamento e Orçamento: a) formulação do planejamento estratégico nacional; b) coordenação e gestão do sistema de planejamento e orçamento federal; c) formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais; d) elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos nacionais e regionais de desenvolvimento; [...] h) acompanhamento e avaliação dos gastos públicos federais;

#### **BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 3º a 6º) 3º O Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas sócio-econômicas. Art. 4º Integram o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal: I - o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como órgão central; II - órgãos setoriais; III - órgãos específicos. § 1º Os órgãos setoriais são as unidades de planejamento e orçamento dos Ministérios, da Advocacia-Geral da União, da Vice-Presidência e da Casa Civil da Presidência da República. § 2º Os órgãos específicos são aqueles vinculados ou subordinados ao órgão central do Sistema, cuja missão está voltada para as atividades de planejamento e orçamento. § 3º Os órgãos setoriais e específicos ficam sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central do Sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados. § 4º As unidades de planejamento e orçamento das entidades vinculadas ou subordinadas aos Ministérios e órgãos setoriais ficam sujeitas à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central e também, no que couber, do respectivo órgão setorial. § 5º O órgão setorial da Casa Civil da Presidência da República tem como área de atuação todos os órgãos integrantes da Presidência da República, ressalvados outros determinados em legislação específica. Art. 5º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes, as unidades responsáveis pelos seus orçamentos ficam sujeitas à orientação normativa do órgão central do Sistema. Art. 6º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes e órgãos da Administração Pública Federal, os órgãos integrantes do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e as unidades responsáveis pelo planejamento e orçamento dos demais Poderes realizarão o acompanhamento e a avaliação dos planos e programas respectivos.

#### **BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.**

• Art. 27) Os assuntos que constituem áreas de competência de cada Ministério são os seguintes: [...] XVII - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: a) participação na formulação do planejamento estratégico nacional; b) avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas; c) realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais; d) elaboração,

acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais; e) viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo; f) formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais; g) coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; h) formulação de diretrizes e controle da gestão das empresas estatais; i) (Revogado pela Lei nº 10.869, de 2004) j) administração patrimonial; l) política e diretrizes para modernização do Estado;

**BRASIL. Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.**

• Art. 1º, VIII, X e XII, do Anexo I) O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão da administração federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos: [...] VIII - coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal; [...] X - acompanhamento do desempenho fiscal do setor público; [...] e XII - política e diretrizes para modernização do Estado.

• Art. 24, do Anexo I) À Secretaria de Gestão compete: I - coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de políticas e diretrizes de governo para a gestão pública; II - formular, propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicos de transformação da gestão pública, voltados à promoção e ao fortalecimento: a) da capacidade de formulação estratégica, incluindo-se formas de participação e interlocução com segmentos beneficiários com foco nas prioridades de governo, definição, mensuração, acompanhamento, avaliação e divulgação de resultados e do desempenho organizacional; b) de concepções de estruturas organizacionais e modelos de gestão voltados para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais; c) da transparência, controle social, prestação de contas e conduta ética na gestão pública; d) da simplificação e otimização de regras, processos e atividades de órgãos e entidades da administração pública federal, incluindo-se ações de regulamentação e desregulamentação de atividades de órgãos, entidades e sistemas estruturantes da ação administrativa estatal; e) de concepções e estruturas de função pública, normas, critérios e modelos jurídico-institucionais condizentes com a variedade de requisitos operacionais das diversas ações e funções estatais; f) da otimização da alocação de recursos para o alcance dos resultados visados; e g) de sistemas de informações, aprendizado, competências e conhecimento necessários a excelência dos processos organizacionais; III - promover e apoiar a implementação de ciclos contínuos de avaliação da gestão nas organizações públicas; IV - gerenciar o Prêmio Nacional da Gestão Pública; V - exercer as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005; VI - gerir cargos comissionados e funções comissionadas de natureza técnica; VII - propor políticas e diretrizes relativas aos dirigentes públicos e às funções da alta burocracia, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos; VIII - promover a gestão do conhecimento, o diálogo de políticas e a cooperação técnica em gestão pública de forma articulada com órgãos, entidades, Poderes e esferas federativas e outros países; IX - gerir as atividades técnico-administrativas referentes à implementação de programas de cooperação internacional no âmbito do Ministério; X - apoiar o Ministério na articulação e coordenação entre programas de cooperação internacional; XI - monitorar e avaliar a efetividade da execução dos programas de cooperação no âmbito do Ministério; e XII - exercer as atribuições de Órgão Supervisor da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, conforme disposto no Decreto no 5.176, de 10 de agosto de 2004.

• Art. 26, do Anexo I) Ao Departamento de Modernização Institucional compete: I - analisar, consolidar e propor o estabelecimento, o aperfeiçoamento e a racionalização das estruturas organizacionais dos órgãos da administração federal; II - formular diretrizes técnicas para a criação e revisão das estruturas organizacionais do Governo Federal, bem como desenvolver estudos com vistas à concepção de modelos jurídico-institucionais adequados às diversas funções estatais; III - promover estudos e apoiar ações voltadas para a melhoria da efetividade das instituições públicas; IV - desenvolver e aprimorar estudos visando o estabelecimento de metodologias para análise de estruturas organizacionais dos órgãos da administração federal; V - prestar assistência técnica ao Governo Federal, Estados, Distrito Federal e Municípios, divulgando metodologias para aperfeiçoamento da gestão pública; VI - acompanhar, avaliar e propor aperfeiçoamento dos contratos de gestão no âmbito da administração pública federal; VII - propor e acompanhar os modelos e processos de desenvolvimento de pessoas, tais como capacitação e avaliação de desempenho, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos; e VIII - gerir cargos comissionados e funções comissionadas de natureza técnica.

• Art. 27, do Anexo I) Ao Departamento de Articulação Institucional compete: I - articular e coordenar as ações relacionadas com a melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão; II - subsidiar a elaboração de estudos e propostas sobre políticas de gestão pública aplicadas à administração pública federal e desenvolver ações necessárias à implementação das decisões da Câmara de Políticas de Gestão Pública; III - interagir com os órgãos da administração pública federal, promovendo a consolidação de estudos e projetos relativos a duas ou mais áreas de competência do Poder Executivo; e IV - executar as atividades de órgão gestor do SIORG.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Relatório de Atividades 2003.**

• p.43-44 A SOF pautou seus trabalhos, em 2003, com vistas ao aprimoramento de sua missão por meio de uma constante reflexão acerca do papel do orçamento e de sua articulação com o processo decisório de alocação de recursos. Para tanto estão em fase de conclusão estudos para: implantação de um modelo de gestão fiscal de médio e longo prazo com vistas ao estabelecimento de agregados orçamentários objetivando a melhoria da capacidade de previsão das receitas e de alocação das despesas; definição de modelo de planejamento estratégico para o Sistema Orçamentário Federal; desenvolvimento de metodologia de apuração do resultado primário pelo regime de competência; viabilização da Integração do sistema de informações orçamentárias aos demais sistemas de informação do Governo Federal, e ainda o estabelecimento de limitadores para o crescimento das despesas não discricionárias, propiciando a elevação da capacidade de fixar limites para o crescimento dessas despesas de forma a reduzir a sua volatilidade.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Relatório de Atividades 2004.**

• p.23 A SOF pautou seus trabalhos, em 2004, com vistas ao aprimoramento de sua missão por meio de uma constante reflexão acerca do papel do orçamento e de sua articulação com o processo decisório de alocação de

*recursos. Para tanto estão em fase de conclusão estudos para: implantação de um modelo de gestão fiscal de médio e longo prazo com vistas ao estabelecimento de agregados orçamentários objetivando a melhoria da capacidade de previsão das receitas e de alocação das despesas; definição de modelo de planejamento estratégico para o Sistema Orçamentário Federal; desenvolvimento de metodologia de apuração do resultado primário pelo regime de competência; ações para integração do sistema de informações orçamentárias aos demais sistemas de informação do Governo Federal, e ainda o estabelecimento de limitadores para o crescimento das despesas não discricionárias, melhorando a capacidade de fixar limites ao crescimento dessas despesas de forma a reduzir sua volatilidade.*

4

#### **BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 7º, III) *Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;*

5

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.**

• [Relatório]5.3.2.2. *Análises: a) É preciso reconhecer que, em parte, assiste razão ao responsável. A falta de recursos é um componente que dificulta a execução satisfatória dos assentamentos do INCRA. No entanto, devido à carência de recursos, a Autarquia deve estabelecer suas prioridades de forma mais abrangente, visando obter uma visão ampliada do projeto de assentamento. Como exemplo, pergunta-se por que a construção de um posto de saúde se, sabidamente, não há recursos para o seu funcionamento? b) Diante do exposto, acata-se a justificativa do ex-gestor, mas sem prejuízo de se determinar ao INCRA/AP que este estabeleça suas prioridades de forma sustentável e consistente, visando obter melhor planejamento de suas atividades, no sentido de despender os recursos públicos em obras e/ou serviços que tragam benefícios efetivos para a sociedade, evitando-se o mal uso do dinheiro público.*

• [Relatório]5.3.2.1. *Razões de justificativa: a) Quanto ao mérito, o responsável concorda com a colocação do Tribunal, mas alega que a deficiência não se pauta simplesmente na vontade do Administrador do INCRA. Segundo ele, deficiências incontestáveis não são características apenas do INCRA/AP, mas uma realidade nacional, notadamente na Região Norte do país (f. 4, vol. 3); b) Acrescenta ele que esses problemas "surgem em razão da insuficiência de recursos orçamentários destinados a implantação e consolidação de projetos de assentamentos e da inexistência das políticas públicas dos Governos Estaduais e Municipais direcionadas a implantação de INFRA-ESTRUTURA em áreas interiores do Estado, fatos esses que não podem ser imputados à Direção Regional do INCRA/AP, por não possuir Governabilidade sobre os mesmos, e por estar atrelado a uma política nacional, (...)" (f. 4/5 vol. 3).*

• 9.9.1. *estabeleça suas prioridades de forma sustentável e consistente, visando obter melhor planejamento de suas atividades, no sentido de despender os recursos públicos em obras e/ou serviços que tragam benefícios efetivos para a sociedade, evitando-se a malversação do dinheiro público;*

6

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. TCU - Plano Estratégico para 2006-2010.**

• p.17 *Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.*

7

#### **BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

• Art. 6º) *As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: I - Planejamento. II - Coordenação. III - Descentralização. IV - Delegação de Competência. V - Controle.*

• Art. 7º) *A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos: a) plano geral de governo; b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.*

#### **KOONTZ, Harold; O´DONNEL, Cyril. Princípios de Administração**

• p.89 *A mais fundamental das funções de administração é o planejamento, a seleção entre alternativas de cursos de ação futuros para a empresa em seu conjunto e para cada departamento dentro dela. Todo administrador planeja e suas outras funções dependem de seu planejamento. Os planos acarretam seleção de objetivos da empresa e de metas e programas departamentais, e determinação de maneiras de os alcançar. Os planos suprem, portanto, uma abordagem racional a objetivos pré-escolhidos.*

8

#### **BRASIL. Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.**

• Art. 4º) *Compete ao Órgão Central do SISP: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações*

técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

**BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 7º, III) *Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;*

**BRASIL. Decreto nº 5.532, de 6 de setembro de 2005.**

• Art. 4º, II e § único) *À Secretaria-Executiva compete: [...] Parágrafo único. A Secretaria-Executiva exerce, ainda, a função de órgão setorial dos Sistemas de Pessoal Civil da administração federal - SIPEC, de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP, de Serviços Gerais - SISG, de Planejamento e de Orçamento Federal, de Contabilidade Federal e de Administração Financeira Federal, por intermédio da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração.*

• Art. 5º, I e II) *À Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração compete: I - planejar, coordenar e supervisionar, no âmbito do Ministério, a execução das atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração financeira, de contabilidade, de serviços gerais, de gestão de documentos de arquivos, de administração dos recursos de informação e informática e de recursos humanos, bem como as atividades de organização e modernização administrativa; II - promover a articulação com os órgãos centrais dos sistemas federais referidos no inciso I, informar e orientar os órgãos do Ministério, quanto ao cumprimento das normas administrativas estabelecidas;*

**BRASIL. Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.**

• Art. 1º, VIII, X e XII, do Anexo I) *O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão da administração federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos: [...] VIII - coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo Federal; [...] X - acompanhamento do desempenho fiscal do setor público; [...] e XII - política e diretrizes para modernização do Estado.*

9

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

• Art. 75) *O controle da execução orçamentária compreenderá: I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos; III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.*

• Art. 79) *Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75. Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando fôr o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007.**

• p.28 *INFORMAÇÕES GERAIS A CONSTAR DO RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO PARA PROCESSOS COMPLETOS. 01-Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas (físicas e financeiras) planejados e/ou pactuados, apontando as causas que prejudicaram o desempenho da ação administrativa e as providências adotadas; 02-Avaliação sobre a qualidade e confiabilidade dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da gestão, bem como dos controles internos implementados pelos gestores para evitar ou minimizar os riscos inerentes à execução orçamentária, financeira, operacional e patrimonial;*

**KOONTZ, Harold; O´DONNEL, Cyril. Princípios de Administração**

• p.91 *Primado do Planejamento. O planejamento é um requisito primordial às funções administrativas de organização, designação de pessoal, direção e controle. Embora todas as funções do administrador se interpenetrem, o planejamento tem a qualidade única de estabelecer os objetivos necessários a todo esforço grupal. Além disso, é preciso estabelecer planos para realizar esses objetivos antes que o administrador saiba quais os tipos de relações organizacionais e que qualificações pessoais são necessários, ao longo de que roteiro os subordinados devem ser dirigidos, e que espécie de controle deve ser empregado. Planejamento e controle são inseparáveis — são os irmãos siameses da administração. A ação não-planejada não pode ser controlada, pois o controle exige que se mantenham os subordinados na rota, corrigindo os desvios dos planos. Qualquer tentativa de controlar sem planos perderia o sentido, já que os subordinados não podem fazer o que o administrador deseja que façam sem saber quais são os seus desejos. Assim, são os planos que estabelecem os padrões de controle.*

• p.100-102 **A Importância do Planejamento.** *Sem planejamentos as decisões comerciais ficariam ao capricho do acaso, de escolhas de última hora, como se um piloto iniciasse um vôo sem saber se queria ir a Londres, Hong Kong ou Johannesburg. Eis quatro razões palpáveis para a importância capital do planejamento : contrabalançar a incerteza e as modificações, concentrar a atenção nos objetivos, assegurar um funcionamento econômico e facilitar o controle. [I] **Contrabalançar as Incertezas e as Modificações.** A incerteza e as modificações do futuro fazem do planejamento uma necessidade . Assim como o navegador não pode determinar o curso de uma única vez e esquecer-se dêle, o administrador também não pode estabelecer sua meta e abandonar o assunto. Uma relativa certeza pode eliminar todas as alternativas, menos uma, para o curso de ação, e reduzir o planejamento à simples função de confirmar este curso óbvio. Mas o futuro raramente é certo e quanto mais longe no futuro os resultados de uma decisão têm de ser considerados, menor é a certeza. Um administrador pode estar bem certo de que no mês seguinte as encomendas, custos, capacidade de produção, e volume de produção, dinheiro em caixa, e outros fatores da ambientação dos negócios atingirão um determinado nível. Um incêndio, uma greve imprevista, ou o cancelamento de uma encomenda por parte de um bom freguês poderia alterar tudo, mas a curto prazo isto não seria provável. Contudo, à medida que este administrador planeja mais longe no futuro, sua certeza acerca da ambientação interna e externa dos negócios diminui. Com a crescente incerteza, as possíveis alternativas aumentam*

de número e a certeza de qualquer decisão se torna menos segura. Entretanto, ainda quando o futuro apresenta elevado grau de certeza, um certo planejamento geralmente se torna necessário. Em primeiro lugar, existe a necessidade de escolher, entre uma porção de alternativas, a melhor maneira de alcançar um objetivo. Em condições de certeza, isto se converte essencialmente num problema matemático de calcular, na base dos fatos conhecidos, qual o curso de ação dará o resultado desejado pelo menor custo. Em segundo lugar, uma vez decidido o curso, é mister traçar planos de modo que cada setor da empresa contribua para a tarefa a ser realizada. Mesmo quando as tendências indicando alteração são facilmente discerníveis, surgem difíceis problemas de planejamento. [...] **[II] Para Focalizar a Atenção sobre os Objetivos.** Como todo planejamento é orientado para atingir objetivos da empresa, o próprio ato de planejar focaliza a atenção nesses objetivos. Os planos gerais bem alicerçados unificam as atividades interdepartamentais e conseqüentemente restringem a área de liberdade na concepção de planos puramente departamentais. Os administradores, caracteristicamente imersos em problemas imediatos, são forçados através do planejamento a considerar o futuro e mesmo a considerar a necessidade periódica de rever e estender os planos no interesse dos objetivos. **[III] Para Obter Funionamento Econômico.** O planejamento minimiza os custos mercê da ênfase na operação eficiente e na coerência. Substitui a atividade individual e fragmentária por esforço conjunto e dirigido, um fluxo desigual de trabalho por um fluxo equilibrado e julgamentos improvisados por decisões deliberadas. [...] Embora qualquer administrador compreenda a imperiosa necessidade de economia de planejamento ao nível da produção, planejamento de igual, ou às vezes maior importância, em outras áreas é ocasionalmente deixado a êsmo e ao arbítrio individual. **[IV] Para Facilitar o Contrôlo.** A importância do planejamento com propósitos de controle já foi mencionada. Um administrador não pode avaliar as realizações dos subordinados sem que tenha planejado metas que lhe sirvam de estalão. Como um administrador de empresa disse a um dos autores: — "Depois que saio do escritório, às cinco da tarde, não me importo mais com o que aconteceu hoje, pois nada posso fazer a êsse respeito; só me preocupo com o que possa acontecer amanhã, no dia seguinte ou no ano que vem, pois então poderei tomar alguma providência." Talvez seja uma posição extrema, mas frisa o ponto de que **contrôle eficiente é aquele que tem os olhos voltados para o futuro.**

10

#### BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

• Art. 76) O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente. Art. 77. A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente. Art. 78. Além da prestação ou tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos. Art. 79. Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75. **Parágrafo único.** Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidas para cada atividade. Art. 80. Compete aos serviços de contabilidade ou órgãos equivalentes verificar a exata observância dos limites das cotas trimestrais atribuídas a cada unidade orçamentária, dentro do sistema que for instituído para êsse fim.

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

• Art. 74, I e II) Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

11

#### BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

• Art. 81) O controle da execução orçamentária, pelo Poder Legislativo, terá por objetivo verificar a probidade da administração, a guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da Lei de Orçamento. Art. 82. O Poder Executivo, anualmente, prestará contas ao Poder Legislativo, no prazo estabelecido nas Constituições ou nas Leis Orgânicas dos Municípios. § 1º As contas do Poder Executivo serão submetidas ao Poder Legislativo, com Parecer prévio do Tribunal de Contas ou órgão equivalente. § 2º Quando, no Município não houver Tribunal de Contas ou órgão equivalente, a Câmara de Vereadores poderá designar peritos contadores para verificarem as contas do prefeito e sobre elas emitirem parecer.

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

• Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

#### BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.

• Art. 1º, I, II e § 1º) Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma estabelecida nesta lei: I - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário; II - proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas ou das respectivas comissões, à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das entidades referidas no inciso anterior; [...] § 1º No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a legalidade, de legitimidade e a economicidade dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

• Art. 38, I, II e IV) Compete, ainda, ao Tribunal: I - realizar por iniciativa da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária,

*operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e nas entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal; II - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por suas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de inspeções e auditorias realizadas; [...] IV - auditar, por solicitação da comissão a que se refere o art. 166, § 1º, da Constituição Federal, ou comissão técnica de qualquer das Casas do Congresso Nacional, projetos e programas autorizados na lei orçamentária anual, avaliando os seus resultados quanto à eficácia, eficiência e economicidade.*

• Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.

12

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara.

• [Relatório]12-19 12. Análise: por entender que trata-se de questão orçamentária, e que qualquer discussão sobre o tema deva preferencialmente acontecer dentro de um contexto de planejamento, acresce-se aos normativos utilizados pela defendente os arts. 6º, 7º e 16 do Decreto-Lei n. 200/67. O primeiro artigo elenca os princípios fundamentais da Administração Pública Federal: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. No art. 7º, mais precisamente na alínea 'c', prevê como instrumento de planejamento o orçamento-programa anual. Já para o caput do art. 16, o legislador deu a seguinte redação: 'em cada ano será elaborado um orçamento-programa, que pormenorizará a etapa do programa plurianual a ser realizada no exercício seguinte e que servirá de roteiro à execução coordenada do programa anual'. 13. Resta claro que já em 1967 o legislador se preocupava em atrelar os orçamentos públicos ao planejamento e à função controle. Dessa forma, os atos orçamentários, inclusive a emissão de nota de empenho, não devem ser analisados como mero procedimento formal, mas práticas que além da formalidade legal atendam a finalidade de demonstrar o planejamento institucional e facilitar o controle das atividades custeadas com dinheiros públicos. [...] 19. Bem por isso, por ausência de práticas administrativas e orçamentárias e de normativo que amparem a rotina da Fundação, e diante da necessidade de que as ações orçamentárias reflitam o planejamento e suas alterações posteriores e facilitem a função controle, não assiste razão à recorrente no sentido reformar o que o Tribunal decidiu por meio do acórdão em debate.

#### VIEIRA, Horário Sabóia. Análise de risco para escolha de temas de auditoria. Revista do TCU

• I - IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DA ENTIDADE E RESPONSABILIDADES GERENCIAIS. Nessa etapa, com base na legislação vigente, no estatuto, no planejamento estratégico, nas entrevistas com os dirigentes e em outras fontes de informação relevantes, são identificados os principais objetivos da entidade, bem como os principais resultados a serem alcançados. É importante ressaltar que essa fase é crucial para todas as outras que se seguem, uma vez que cada passo lógico do método depende de uma clara identificação dos resultados que a entidade deve alcançar. Após clara identificação dos resultados que a entidade deve produzir, o próximo passo é desenvolver conhecimento sobre sua organização e funcionamento. Aqui, é importante concentrar esforços em identificar as áreas/linhas de produção que são mais relevantes para os objetivos da entidade, e não aquelas que imaginamos serem as mais problemáticas. É crucial identificar quem são os dirigentes e quais as responsabilidades de cada um.

13

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007.

• p.28 INFORMAÇÕES GERAIS A CONSTAR DO RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO PARA PROCESSOS COMPLETOS. 01-Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas (físicas e financeiras) planejados e/ou pactuados, apontando as causas que prejudicaram o desempenho da ação administrativa e as providências adotadas; 02-Avaliação sobre a qualidade e confiabilidade dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da gestão, bem como dos controles internos implementados pelos gestores para evitar ou minimizar os riscos inerentes à execução orçamentária, financeira, operacional e patrimonial;

14

#### BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.

• Art. 7º, III) Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;

15

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara.

• [Relatório]15. Fica evidente que as ações orçamentárias devem ser pautadas por um planejamento prévio do órgão, inclusive, dada a aproximação do orçamento ao planejamento, aquele, dentre as muitas funções de possui, pode ser considerado como instrumento de execução do que se planeja.

16

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

- Art. 75, III) O contróle da execução orçamentária compreenderá: [...] III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

**BRASIL. Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, de 4 de maio de 2000.**

- Art. 1º) Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição. § 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.
- Art. 67, II e § 1º) O acompanhamento e a avaliação, de forma permanente, da política e da operacionalidade da gestão fiscal serão realizados por conselho de gestão fiscal, constituído por representantes de todos os Poderes de Governo, do Ministério Público e de entidades técnicas representativas da sociedade, visando a: [...] II - disseminação de práticas que resultem em maior eficiência na alocação e execução do gasto público, na arrecadação de receitas, no controle do endividamento e na transparência da gestão fiscal; [...] § 1º O conselho a que se refere o caput instituirá formas de premiação e reconhecimento público aos titulares de Poder que alcançarem resultados meritórios em suas políticas de desenvolvimento social, conjugados com a prática de uma gestão fiscal pautada pelas normas desta Lei Complementar.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.**

- 9.9.1. estabeleça suas prioridades de forma sustentável e consistente, visando obter melhor planejamento de suas atividades, no sentido de despender os recursos públicos em obras e/ou serviços que tragam benefícios efetivos para a sociedade, evitando-se a malversação do dinheiro público;

17

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007.**

- p.28 INFORMAÇÕES GERAIS A CONSTAR DO RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO PARA PROCESSOS COMPLETOS. 01-Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas (físicas e financeiras) planejados e/ou pactuados, apontando as causas que prejudicaram o desempenho da ação administrativa e as providências adotadas; 02-Avaliação sobre a qualidade e confiabilidade dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da gestão, bem como dos controles internos implementados pelos gestores para evitar ou minimizar os riscos inerentes à execução orçamentária, financeira, operacional e patrimonial;

18

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara.**

- [Relatório]14. Nessa esteira, destaca-se memorável lição do Professor James Giacomoni (in Orçamento Público - 12ª ed. Ampliada, revista e atualizada, São Paulo: Atlas, 2003, p. 68) ao comentar o PPBS (Planning, Programming and Budgeting System - Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento) e a tentativa de integrar o orçamento ao planejamento, [ in] verbis: 'A tendência para aproximar mais e mais o orçamento do planejamento evidenciava-se naturalmente, até que, na década de 60, surgiu o PPBS - Planning, Programming and Budgeting System (Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento). 'Planejamento, programação e orçamentação constituem os processos por meio dos quais os objetivos e os recursos, e suas inter-relações, são levados em conta visando à obtenção de um programa de ação, coerente e compreensivo para o governo como um todo' A nova concepção ambiciosa integra de forma sistemática: os diagnósticos e prognósticos, os objetivos, a análise de cursos alternativos, os programas e projetos com suas metas, os recursos a serem empregados, a indicação de custos, bem como os esquemas de avaliação e controle. O planejamento teria o papel mais saliente em todo o processo, e isso seria possível devido ao estágio alcançado pelas modernas técnicas de informação que visam auxiliar a análise e a tomada de decisões'

19

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.7 A figura 1 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes. O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados, conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.
- p.15 [Bloco Planejamento, vide p.7] 1 Liderança 1.1 Sistema de liderança 1.2 Cultura da Excelência 1.3 Análise crítica do desempenho global 2 Estratégias e Planos 2.1 Formulação das estratégias 2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias 2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho 3 Cidadãos e Sociedade 3.1 Imagem e conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários 3.3 Interação com a sociedade

20

**WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI**

- p.6-7 [...] os seis ativos principais através dos quais as empresas concretizam suas estratégias e geram valor de negócio. [...] Os elementos essenciais de cada ativo incluem:[...] ativos de informação e TI: dados digitalizados, informações e conhecimentos sobre clientes, desempenho de processos, finanças, sistemas de informação e assim por diante.[...]

21

### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.42 PO4.9 Data and System Ownership. Provide the business with procedures and tools, enabling it to address its responsibilities for ownership of data and information systems. Owners should make decisions about classifying information and systems and protecting them in line with this classification.
- p.42 PO4.6 Establishment of Roles and Responsibilities. Establish and communicate roles and responsibilities for IT personnel and end users that delineate between IT personnel and end-user authority, responsibilities and accountability for meeting the organisation's needs.
- p.42 PO4.5 IT Organisational Structure. Establish an internal and external IT organisational structure that reflects business needs. In addition, put a process in place for periodically reviewing the IT organisational structure to adjust staffing requirements and sourcing strategies to meet expected business objectives and changing circumstances.
- p.42 PO4.4 Organisational Placement of the IT Function. Place the IT function in the overall organisational structure with a business model contingent on the importance of IT within the enterprise, specifically its criticality to business strategy and the level of operational dependence on IT. The reporting line of the CIO should be commensurate with the importance of IT within the enterprise.
- p.42 PO4.3 IT Steering Committee. Establish an IT steering committee (or equivalent) composed of executive, business and IT management to:
  - Determine prioritisation of IT-enabled investment programmes in line with the enterprise's business strategy and priorities
  - Track status of projects and resolve resource conflict
  - Monitor service levels and service improvements
- p.42 PO4.2 IT Strategy Committee. Establish an IT strategy committee at the board level. This committee should ensure that IT governance, as part of enterprise governance, is adequately addressed; advise on strategic direction; and review major investments on behalf of the full board.
- p.42-43 PO4 Define the IT Processes, Organisation and Relationships.

22

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.9. atente para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade;
- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.9. defina, em conjunto com as demais Secretarias do Ministério, um Plano Estratégico para a área de Tecnologia da Informação - TI, que propicie a alocação dos recursos conforme as necessidades e prioridades do negócio, conforme prevê ao item PO 1.1 do Cobit, e que observe a determinação contida no item 9.1.1 do Acórdão TCU n. 2.094/2004 - Plenário - TCU (item 2.2 do relatório de auditoria);
- 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;
- 9.3.1. crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (item 2.2);

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara.**

- [Relatório]15. Fica evidente que as ações orçamentárias devem ser pautadas por um planejamento prévio do órgão, inclusive, dada a aproximação do orçamento ao planejamento, aquele, dentre as muitas funções de possui, pode ser considerado como instrumento de execução do que se planeja.

## 1.2 Planejamento de TI

### Por que planejar?

**1.** A Administração deve atentar para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade (1).

### Gestão do alinhamento estratégico

**2.** Deve existir um comitê estratégico, com representantes das diversas áreas da organização, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar as ações de TI aos objetivos de negócio, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (2).

### Algumas diretrizes para o planejamento estratégico de TI

**3.** Entre os objetivos estratégicos de TI devem constar os seguintes:

- obter e manter uma estrutura de recursos humanos para o setor de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão (3);
- absorver a tecnologia dos sistemas críticos para a organização, de modo a reduzir, na medida do possível e estrategicamente desejável, a dependência de terceiros (4).

### A contratação de serviços de TI vincula-se ao planejamento de TI

**4.** Todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico de tecnologia da informação (5).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.21 2.1 *Formulação das estratégias*
- p.22 2.2 *Desdobramento e operacionalização das estratégias*
- p.23 2.3 *Formulação do sistema de medição do desempenho*
- p.25 3.1 *Imagem e conhecimento mútuo*
- p.30 4.2 *Gestão das informações comparativas*
- p.31 4.3 *Gestão do conhecimento*
- p.42 7.1 *Resultados relativos aos cidadãos-usuários*
- p.48 7.7 *Resultados dos processos de apoio e organizacionais*

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *knw04.Ongoing.CL3: Analyze and use knowledge gained from sourcing activities.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.30 PO1.3 *Assessment of Current Capability and Performance. Assess the current capability and performance of solution and service delivery to establish a baseline against which future requirements can be compared. Define performance in terms of IT's contribution to business objectives, functionality, stability, complexity, costs, strengths and weaknesses.*
- p.30 PO1.4 *IT Strategic Plan. Create a strategic plan that defines, in co-operation with relevant stakeholders, how IT goals will contribute to the enterprise's strategic objectives and related costs and risks. It should include how IT will support IT-enabled investment programmes, IT services and IT assets. IT should define how the objectives will be met, the measurements to be used and the procedures to obtain formal sign-off from the stakeholders. The IT strategic plan should cover investment/operational budget, funding sources, sourcing strategy, acquisition strategy, and legal and regulatory requirements. The strategic plan should be sufficiently detailed to allow for the definition of tactical IT plans.*
- p.30 PO1.6 *IT Portfolio Management. Actively manage with the business the portfolio of IT-enabled investment programmes required to achieve specific strategic business objectives by identifying, defining, evaluating, prioritising, selecting, initiating, managing and controlling programmes. This should include clarifying desired business outcomes, ensuring that programme objectives support achievement of the outcomes, understanding the full scope of effort required to achieve the outcomes, assigning clear*

accountability with supporting measures, defining projects within the programme, allocating resources and funding, delegating authority, and commissioning required projects at programme launch.

- p.30 PO1.2 Business-IT Alignment. Establish processes of bi-directional education and reciprocal involvement in strategic planning to achieve business and IT alignment and integration. Mediate between business and IT imperatives so priorities can be mutually agreed.
- p.30 PO1 Define a Strategic IT Plan.
  - p.30 PO1.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that differ in complexity and degree of freedom in allocating funds. IT processes should provide effective and efficient delivery of the IT components of programmes and early warning of any deviations from plan, including cost, schedule or functionality, that might impact the expected outcomes of the programmes. IT services should be executed against equitable and enforceable service level agreements (SLAs). Accountability for achieving the benefits and controlling the costs should be clearly assigned and monitored. Establish fair, transparent, repeatable and comparable evaluation of business cases, including financial worth, the risk of not delivering a capability and the risk of not realising the expected benefits.
  - p.38 PO3 Determine Technological Direction.
  - p.52 PO6 Communicate Management Aims and Direction.
  - p.60 PO8 Manage Quality.
    - p.64 PO9 Assess and Manage IT Risks.

1

### BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

- Art. 6º) As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: I - Planejamento. II - Coordenação. III - Descentralização. IV - Delegação de Competência. V - Controle.

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

- Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.453/2003-TCU-Plenário.

- [Relatório]2.3.10 Deixaram os responsáveis de observar um dos princípios fundamentais da administração federal, nos termos do art. 6º do Decreto Lei nº 200/67, qual seja o planejamento das atividades administrativas para a eficiente, eficaz e econômica gestão dos recursos.
- 9.1. rejeitar as razões de justificativa apresentadas conjuntamente pelos [...], então Superintendente de Serviço de Informática, Chefe de Divisão da Informática e Chefe do Setor de Operações, respectivamente, e, ante o descumprimento das normas constantes dos artigos 24, IV, da Lei 8.666/93 e 6º, do Decreto Lei 200/67, mediante a falta de planejamento adequado na gestão do projeto de adaptação dos sistemas informatizados da Petrobras ao "bug do milênio", que provocou a contratação da IBM do Brasil para certificação das alterações por dispensa de licitação - [...];

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.

- 9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.

- 9.3.9. atente para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.

- 9.1.1. todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições;

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.

- 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

2

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.

- 9.1.9. defina, em conjunto com as demais Secretarias do Ministério, um Plano Estratégico para a área de Tecnologia da Informação - TI, que propicie a alocação dos recursos conforme as necessidades e prioridades do negócio, conforme prevê ao item PO 1.1 do Cobit, e que observe a determinação contida no item 9.1.1 do Acórdão TCU n. 2.094/2004 - Plenário - TCU (item 2.2 do relatório de auditoria);

- 9.3.1. crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (item 2.2);

### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.
- p.30 PO1.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that differ in complexity and degree of freedom in allocating funds. IT processes should provide effective and efficient delivery of the IT components of programmes and early warning of any deviations from plan, including cost, schedule or functionality, that might impact the expected outcomes of the programmes. IT services should be executed against equitable and enforceable service level agreements (SLAs). Accountability for achieving the benefits and controlling the costs should be clearly assigned and monitored. Establish fair, transparent, repeatable and comparable evaluation of business cases, including financial worth, the risk of not delivering a capability and the risk of not realising the expected benefits.
  - p.42 PO4.3 IT Steering Committee. Establish an IT steering committee (or equivalent) composed of executive, business and IT management to:
    - Determine prioritisation of IT-enabled investment programmes in line with the enterprise's business strategy and priorities
    - Track status of projects and resolve resource conflict
    - Monitor service levels and service improvements
  - p.42 PO4.2 IT Strategy Committee. Establish an IT strategy committee at the board level. This committee should ensure that IT governance, as part of enterprise governance, is adequately addressed; advise on strategic direction; and review major investments on behalf of the full board.
- p.68 PO10.3 Project Management Approach. Establish a project management approach commensurate with the size, complexity and regulatory requirements of each project. The project governance structure can include the roles, responsibilities and accountabilities of the programme sponsor, project sponsors, steering committee, project office and project manager, and the mechanisms through which they can meet those responsibilities (such as reporting and stage reviews). Make sure all IT projects have sponsors with sufficient authority to own the execution of the project within the overall strategic programme.
  - p.166 ME4.2 Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT, technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.

3

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

- 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

4

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. seja qual for a estratégia escolhida para efetuar a migração supracitada, considere a necessidade de absorver definitivamente e documentar o conhecimento do negócio e a tecnologia adotada e, ainda, a possibilidade de implementar melhorias nos processos envolvidos;
- 9.2.3. identifique os recursos de TI necessários para absorção da tecnologia dos sistemas supracitados e promova as ações que lhes couberem e forem necessárias para que ela se concretize;

5

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.9. atente para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade;
- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento

*mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. *todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara.**

- [Relatório]15. *Fica evidente que as ações orçamentárias devem ser pautadas por um planejamento prévio do órgão, inclusive, dada a aproximação do orçamento ao planejamento, aquele, dentre as muitas funções de possui, pode ser considerado como instrumento de execução do que se planeja.*

## 1.2.1 Organização e estrutura de TI

### Organização e estrutura de TI suficientes

**1.** A estrutura de recursos humanos do setor de informática (o quantitativo e a qualificação dos servidores) deve ser suficiente para o desempenho das atribuições da área e para o atendimento das necessidades do órgão (1).

### Posição hierárquica e mandato

**2.** O posicionamento da área de tecnologia da informação na hierarquia organizacional e sua estrutura devem ser compatíveis com as suas funções, com o seu impacto sobre o negócio e com a necessidade de seu alinhamento estratégico com a estratégia de negócio da organização (2). Atualmente, no âmbito da administração direta do poder executivo federal, o posicionamento da área de TI está definido com baixo nível hierárquico (3), o que pode ser exemplificado na estrutura do Ministério do Trabalho e Emprego (4).

**3.** A gestão técnica dos contratos de serviços na área de tecnologia da informação deve competir a essa área na organização (5).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- ocm03.Ongoing.CL3: Define the future organizational structure and process model.
- ocm01.Ongoing.CL3: Prepare for changes across the organization needed to support the client organization's sourcing actions.
- opa01.Analysis.CL3: Document the current organizational structure and process model.
- gov05.Ongoing.CL3: Align strategies and architectures to support sourcing across the organization.

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.42-43 PO4 Define the IT Processes, Organisation and Relationships.

1

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

- 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.2. estude a proposta de alteração do Decreto n. 5.063, de 03/05/2004, com relação à **reformulação da área de TI do Ministério**, avaliando:
- 9.3.2.1. o atual posicionamento hierárquico de sua Coordenação-Geral de Informática - CGI dentro do organograma do Ministério, a fim de se certificar da sua **compatibilidade com as funções desempenhadas pela mesma**; e
- 9.3.2.2. a estrutura informal adotada no âmbito da CGI e a conveniência de modificar a atual estrutura definida no **Regimento Interno da Secretaria Executiva** de forma que contemple **as necessidades da CGI** (item 2.5);

3

**BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.**

- Art. 28, § 3º) Haverá, na estrutura básica de cada Ministério: [...] § 3º Poderá haver na estrutura básica de cada Ministério, vinculado à Secretaria-Executiva, um órgão responsável pelas atividades de administração de pessoal, de material, patrimonial, de serviços gerais, de orçamento e finanças, de contabilidade e de tecnologia da informação e informática.

4

**BRASIL. Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004.**

- Art. 4º e 7º do Anexo I e tabela do Anexo II) Art. 4º À Secretaria-Executiva compete: [...] III - supervisionar e coordenar as atividades de organização e modernização administrativa, bem como as relacionadas com os

sistemas federais de planejamento e de orçamento, de contabilidade, de administração financeira, de administração dos recursos de informação e informática, de recursos humanos e de serviços gerais; [...] Art. 7º

À Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração compete: I - planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à organização e modernização administrativa, assim como as relacionadas com os sistemas federais de recursos humanos, de serviços gerais, de administração dos recursos de informação e informática, de planejamento e de orçamento, de contabilidade e de administração financeira; [...] Anexo II [...]

Coordenação-Geral de Informática, 1 função de Coordenador-Geral, nível 101.4;

Coordenação, 3 funções de Coordenador, nível 101.3;

Serviço, 1 função de Chefe, nível 101.1

5

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. à vista da competência estabelecida no artigo 24, inciso VI, do seu Regimento Interno, nomeie a Coordenação-Geral de Informática para a co-gestão técnica dos contratos relativos à área de Tecnologia da Informação vigentes e que vierem a ser celebrados (item 2.8);

### 1.2.1.1 Liderança

#### A importância da excelência na liderança da área de TI

**1.** Embora o provimento de cargos em comissão dispense a atenção ao princípio constitucional de impessoalidade, por não requerer concurso público (1), não dispensa, entretanto, o atendimento a todos os demais princípios relacionados no caput do art. 37 da Constituição. Em nome dos princípios da moralidade e da eficiência, a liderança da área de tecnologia da informação deve ser escolhida com cuidados adicionais, em vista do elevado impacto estratégico e operacional dessa área e de seu orçamento geralmente vultoso (2).

#### Modelo de escolha do líder da área de TI

**2.** A escolha do líder da área de TI deve levar em consideração as competências gerenciais e negociais requeridas para essa posição de comando (3), e o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser uma prioridade (4).

**3.** Na administração pública direta, autárquica e fundacional, 75% dos cargos DAS 1, 2 e 3 e 50% dos cargos DAS 4 são reservados a servidores de carreira, de qualquer origem (5).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.17 1.1 Sistema de liderança

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.5 *IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.*
- p.166 ME4.2 *Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT, technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.*
- p.166 ME4.1 *Establishment of an IT Governance Framework. Define, establish and align the IT governance framework with the overall enterprise governance and control environment. Base the framework on a suitable IT process and control model and provide for unambiguous accountability and practices to avoid a breakdown in internal control and oversight. Confirm that the IT governance framework ensures compliance with laws and regulations and is aligned with, and confirms delivery of, the enterprise's strategies and objectives. Report IT governance status and issues.*

1

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

- Art. 37, V) *as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*
- Art. 37, II) *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) [...] II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 613/2005-TCU-Plenário.**

- *[Relatório] Com efeito, sempre que a investidura em cargo ou emprego público não se dá pela via do concurso público - quer envolvendo familiares do gestor responsável, quer não - resta não-observado o princípio da impessoalidade, insculpido no art. 37 da Constituição Federal. Também se vê preterido, na hipótese, o comumente chamado instituto da "meritocracia". Todavia, o próprio texto constitucional excepciona a exigência do concurso público, e, por conseguinte, do princípio da impessoalidade, para o provimento de "cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração" (art. 37, inciso II). Também é o próprio texto constitucional que, ao atribuir ao TCU competência para "apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal a qualquer título na administração direta e indireta", expressamente excetua "as nomeações para cargo de provimento em comissão" (art. 71, inciso III). Vê-se, daí, que, no plano constitucional, foi conferida ampla discricionariedade aos gestores públicos para preenchimento dos cargos em comissão declarados de livre provimento. Consciente disso, o Legislador*

Constituinte houve por bem restringir o universo desses cargos, estabelecendo que, além de "serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei", devem destinar-se exclusivamente "às atribuições de direção, chefia e assessoramento" (art. 37, inciso V). Portanto, em tese, os cargos de livre provimento deveriam ser escassos, limitados a posições estratégicas, tendo atribuições tais que, a bem do interesse público (e não por mera conveniência do gestor responsável pela nomeação), pudessem justificar o afastamento do princípio constitucional da impessoalidade. Nada obstante, por vezes não se percebe, da parte do Legislador Ordinário, um tal rigor na criação de cargos em comissão. Talvez por conta da relativa imprecisão do termo "assessoramento", não são poucas as normas que admitem o preenchimento de cargos de cunho meramente burocrático, despidos de qualquer especialidade, por pessoal sem vínculo efetivo com a Administração. Esse, segundo entendemos, é o cerne do problema apontado pelos Procuradores. Havendo excessivo número de cargos de livre provimento, algo cuja constitucionalidade talvez esteja a merecer um exame mais acurado por parte dos agentes responsáveis, não é de estranhar a ocorrência, nesse campo, de desvios de toda a ordem - desvios que não se resumem, aliás, apenas à prática de nepotismo.

2

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

• Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

### BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.

• Art. 2º) O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem: I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

### BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.

• p.17 1.1 Sistema de liderança

### ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.

• p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

3

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.

• 9.8. alertar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a necessidade de prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com estrutura organizacional e quadro permanente suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores;

### VIEIRA, Adriana Monteiro; CRUZ, Cláudio Silva da; ADORNO, Claudson Costa; EIRA, Fernando Luiz Souza da; COSTA, Gledson Pompeu Corrêa da; VIEIRA, Maria Raquel. Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à TI.

• **1 Política organizacional. 1.1 Histórico da TI na organização.** (Conhecer a evolução das políticas organizacionais relacionadas à TI e seu impacto sobre a organização) **1.2 Políticas relacionadas à TI.** (Compreender e influenciar as políticas que afetam a implementação e o uso de soluções de TI na organização) **1.3 Governança corporativa e TI.** (Compreender e influenciar os modelos de governança e as estruturas organizacionais da área de TI e da organização) **1.4 Mapeamento de stakeholders.** (Reconhecer os principais stakeholders da organização e compreender seus interesses e necessidades em relação à TI) **2 Planejamento estratégico. 2.1 Pensamento e formulação estratégica.** (Compreender a posição da organização em seu mercado e planejar ações para melhorar essa posição com o uso de TI) **2.2 Alinhamento estratégico.** (Compreender as relações entre as estratégias de TI e de negócios e compatibilizar a estratégia de TI com as necessidades atuais e futuras dos processos de negócio) **2.3 Comunicação e acompanhamento estratégico.** (Traduzir a estratégia de TI em termos assimiláveis pelas áreas de negócio e criar indicadores para controle de sua implementação) **3 Processos de negócio. 3.1 Histórico dos processos de negócio.** (Conhecer a evolução dos processos de negócio, de seus respectivos resultados e de como eles foram suportados pela TI) **3.2 Visão sistêmica.** (Compreender as capacidades e interdependências dos processos de negócio e sua relação com clientes e fornecedores) **3.3 Identificação de oportunidades.** (Identificar oportunidades de aplicação da TI para implementar novos processos de negócio ou melhorar os já existentes) **3.4 Avaliação do impacto da TI.** (Dimensionar as consequências organizacionais e econômicas da implementação de novas soluções de TI) **3.5 Gestão de mudanças.** (Conceber e executar estratégias de mudança e de integração de processos de negócio por meio da TI) **4 Consciência tecnológica. 4.1 Uso de TI pela concorrência.** (Compreender como outras organizações concorrentes ou similares utilizam a TI em seus processos de negócio) **4.2 Portfólio de TI da organização.** (Conhecer as soluções de TI disponíveis na organização e a infra-estrutura de hardware e software que lhes dá suporte) **4.3 Potencial de aplicação da TI.** (Acompanhar a evolução do mercado de TI e compreender

como as tecnologias disponíveis podem ser aplicadas na organização) **4.4 Fontes de conhecimento técnico.** (Saber quem são os especialistas técnicos e outras fontes de conhecimento (sites, revistas etc.) dentro e fora da organização) **5 Gestão de TI. 5.1 Alocação de recursos.** (Compreender e influenciar a alocação dos recursos humanos, financeiros e logísticos disponíveis na área de TI) **5.2 Gerenciamento de projetos.** (Conhecer e aplicar ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos de TI e compreender seu valor para a organização) **5.3 Métodos e processos.** (Conhecer métodos e processos de implementação e operação de soluções de TI e compreender seu valor para a organização) **5.4 Desenvolvimento de fornecedores.** (Induzir o mercado de fornecedores a desenvolver práticas e produtos que maximizem o valor agregado por eles à organização) **5.5 Contratação de terceiros.** (Analisar o mercado de TI, elaborar estratégias consistentes de contratação e selecionar fornecedores adequados às necessidades da organização) **5.6 Gestão de contratos.** (Acompanhar a execução dos contratos com fornecedores de TI de modo a garantir o alcance dos níveis de serviço estabelecidos e o atendimento das necessidades da organização) **5.7 Planejamento de infra-estrutura.** (Planejar e construir uma infra-estrutura de TI sólida e escalonável, que atenda às necessidades presentes e futuras da organização) **6 Características pessoais. 6.1 Criatividade e inovação.** (Conceber diferentes alternativas de aplicação da TI e viabilizar sua implementação, em resposta a problemas e necessidades da organização) **6.2 Foco em resultados.** (Orientar ações e decisões com base nos objetivos do negócio, sem deixar que os resultados sejam prejudicados por preferências ou limitações tecnológicas) **6.3 Administração de prioridades.** (Administrar o tempo e o esforço dedicado às ações e decisões, de acordo com as frequentes mudanças de prioridades relacionadas à TI) **6.4 Controle emocional.** (Manter ações e decisões objetivas e produtivas, a despeito das pressões decorrentes do alto volume de demandas relacionadas à TI) **7 Relacionamento. 7.1 Desenvolvimento de visão comum.** (Desenvolver e manter, em sua esfera de influência, uma visão comum sobre aspectos relacionados ao uso de TI na organização) **7.2 Resolução de conflitos de interesse.** (Identificar conflitos de interesse relacionados ao uso de TI e facilitar a negociação de soluções consensuais) **7.3 Comunicação voltada ao cliente.** (Compreender as percepções dos clientes sobre a TI e preocupar-se em traduzir discursos técnicos em termos inteligíveis para tais clientes)

4

#### BRASIL. Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.

• Art. 3º) Os órgãos, autarquias e fundações da administração pública federal deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos na administração pública federal. Parágrafo único. Caberá à Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP promover, elaborar e executar programas de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executado pelas demais escolas de governo da administração pública federal.

#### BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

• Art. 3º) São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

5

#### BRASIL. Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.

• Art. 1º) Serão ocupados exclusivamente por servidores de carreira os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: I - setenta e cinco por cento dos cargos em comissão DAS, níveis 1, 2 e 3; e II - cinquenta por cento dos cargos em comissão DAS, nível 4. § 1º A partir da vigência deste decreto não serão providos cargos em comissão em desacordo com o disposto no caput. § 2º Caberá ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão normatizar, acompanhar e controlar o cumprimento dos percentuais fixados no caput. § 3º Enquanto não for implementado sistema informatizado de controle para essa finalidade, a nomeação de não servidores de carreira para os cargos referidos no caput será precedida de consulta ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. § 4º A nomeação de não servidores de carreira somente poderá ser efetivada mediante a comprovação de que o percentual de cargos providos por servidores de carreira, aferido para o conjunto dos órgãos e entidades sujeitos ao disposto no caput, é igual ou superior aos percentuais ali estabelecidos na data da consulta. § 5º Na hipótese de o cômputo dos percentuais de que tratam os incisos I e II resultar número fracionário de cargos, deverá ser considerado o número inteiro imediatamente superior. § 6º O disposto neste Decreto não afasta a aplicação de normas mais restritivas, inclusive constantes de atos internos do órgão ou entidade, referentes à nomeação de não servidores de carreira para cargos em comissão.

• Art. 2º) Para os fins deste Decreto, considera-se como servidor de carreira os servidores, ativos ou inativos, oriundos de órgão ou entidade de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, suas empresas públicas e sociedades de economia mista, ocupante de cargo ou emprego permanente no qual ingressou mediante concurso público ou, se em data anterior a 5 de outubro de 1988, mediante forma de provimento permitida pelo ordenamento da época de ingresso. Parágrafo único. O disposto no caput aplica-se ao militar das Forças Armadas, agregado ou inativo, e ao militar do Distrito Federal.

### 1.2.1.2 Gestão de Pessoal de TI

#### Planejamento, coordenação, supervisão e controle são indelegáveis

**1.** O exercício dos papéis de planejamento, de definição, de coordenação, de supervisão e de controle das atividades de informática nos órgãos e entidades públicos federais é privativo de seus quadros próprios, nos termos do DL200/67 e dos acórdãos do TCU (1). Portanto, a Administração deve tomar as providências para assegurar os meios necessários para realizar, de forma independente e competente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática contratados, mediante o preenchimento de cargos (2).

#### Gestão de contratos é indelegável

**2.** O planejamento estratégico da organização deve adotar estratégias específicas com vistas a manter a área de tecnologia da informação com estrutura organizacional e quadro técnico adequado e suficiente para realizar, de forma independente, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades da área (3).

**3.** Enquanto não existir na organização uma área adequadamente estruturada de informática, é admissível a contratação de empresa especializada especificamente para o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática contratados, desde que distinta das que serão gerenciadas (quarteirização) (4).

**4.** Devem existir mecanismos claros e efetivos de disseminação de conhecimento acerca das políticas e normas da organização para todos os servidores e prestadores de serviços, de modo que sejam conhecidas, acessíveis e observadas (5).

#### Carreira ou função comissionada?

**5.** A exemplo da Carreira de Especialista em Meio Ambiente(6) e da Carreira de Especialista em Infra-estrutura (7), poderiam vir a ser criados cargos especificamente voltados para a gestão da informação, da tecnologia da informação e dos processos de trabalho que façam uso intensivo de conhecimento e informação.

**6.** O exercício profissional em tecnologia da informação (informática) ainda não está contemplado na legislação, embora tramitem projetos de lei nesse sentido desde 1981 (8). Portanto, não se pode exigir a inscrição do profissional ou da empresa de informática em conselho profissional, como o CRA ou o CREA (9).

#### Quantitativo, perfil adequado e desenvolvimento de pessoal

**7.** A estrutura de recursos humanos do setor de informática deve dispor de pessoal permanente com quantitativo e qualificação suficientes para o desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor para que estas sejam executadas com eficiência e eficácia (10).

**8.** A Administração providenciará a estrutura de cargos adequada à área de TI em cada órgão e o efetivo preenchimento dessas vagas com pessoas adequadamente competentes, por meio de seleção e desenvolvimento de pessoal (11).

**9.** Há diversas abordagens que podem ser utilizadas para melhorar a gestão de pessoal de TI, tais como People-CMM, Gespública, Coaching e PMBoK (12).

#### Remuneração e rotatividade de pessoal (“turnover”)

**10.** Considerando que a fiscalização de contratos decorre de designação especial por autoridade competente e implica responsabilidades e riscos substancialmente maiores para o fiscalizador, diante dos órgãos de controle e da sociedade, requerendo aptidões específicas para o seu desempenho, os fiscalizadores de contratos devem ser selecionados adequadamente, de carreiras próprias para tal atividade ou serem providos de função comissionada apropriada para tal incumbência, e com remuneração compatível com as responsabilidades assumidas (13).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo
- p.33 5.1 Sistemas de trabalho
- p.34 5.2 Educação e capacitação

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- ppl04.Ongoing.CL3: Define and communicate the roles and responsibilities of sourcing personnel across the organization.
- ppl03.Ongoing.CL3: Define and manage a workforce competency focused on sourcing across the organization.
- ppl02.Ongoing.CL2: Develop personnel competencies needed by individuals with sourcing responsibilities to perform their assignments.
- ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.52 PO6.1 IT Policy and Control Environment. Define the elements of a control environment for IT, aligned with the enterprise's management philosophy and operating style. These elements should include expectations/requirements regarding delivery of value from IT investments, appetite for risk, integrity, ethical values, staff competence, accountability and responsibility. The control environment should be based on a culture that supports value delivery whilst managing significant risks, encourages cross-divisional co-operation and teamwork, promotes compliance and continuous process improvement, and handles process deviations (including failure) well.
- p.56 PO7 Manage IT Human Resources.

1

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.9. atente para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.6.1. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Modernização e Informática - CGMI/MDIC dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]6.24 [...]”24. Também não é razoável a afirmação de que, sob o argumento de pessoal reduzido, entre outros, a DGI/MinC pretende a seleção de uma úempresa para a "maior eficiência e eficácia na execução dos serviços". A Administração deve dispor de meios para determinar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades das prestadoras de serviços de informática, sendo de todo relevante que tenha recursos para, por exemplo, verificar se suas necessidades estão sendo bem atendidas pelas atividades desenvolvidas pelas contratadas.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.8. alertar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a necessidade de prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com estrutura organizacional e quadro permanente suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores;

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.9. atente para a necessidade de fazer cumprir o princípio constitucional da eficiência e as disposições contidas no art. 6º, I, do Decreto-Lei nº 200/67, implantando, na área de informática, um processo de planejamento que organize as estratégias, as ações, os prazos, os recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de eliminar a possibilidade de desperdício de recursos públicos e de prejuízo ao cumprimento dos objetivos institucionais da unidade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;
- 9.6. determinar ao Ministério do Trabalho e Emprego e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que avaliem a situação de terceirização de pessoal na área de Tecnologia da Informação do MTE e evidenciem esforços no sentido de diminuir o nível de terceirização, principalmente para ocupar cargos estratégicos com pessoal de carreira dentro da Administração Pública (item 2.6);

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.6.1. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Modernização e Informática - CGMI/MDIC dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;
- 9.8. recomendar ao Sr. Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que avalie a conveniência e a oportunidade de buscar junto ao órgão competente a autorização para a realização de concurso público, a fim de prover a Coordenação de Informática - Coinf de quadro permanente e estrutura organizacional suficientes para realizar, de forma independente, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades executadas na área de informática do Ministério;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.6.1. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Modernização e Informática - CGMI/MDIC dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;
- 9.6. determinar ao Ministério do Trabalho e Emprego e ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que avaliem a situação de terceirização de pessoal na área de Tecnologia da Informação do MTE e enviem esforços no sentido de diminuir o nível de terceirização, principalmente para ocupar cargos estratégicos com pessoal de carreira dentro da Administração Pública (item 2.6);

5

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.6. crie mecanismos para que as políticas e normas se tornem conhecidas, acessíveis e observadas por todos os servidores e prestadores de serviços do Ministério (item 2.1);

6

**BRASIL. Lei nº 10.410, de 11 de janeiro de 2002.**

- Art. 1º) Fica criada a **Carreira de Especialista em Meio Ambiente**, composta pelos cargos de Gestor Ambiental, Gestor Administrativo, Analista Ambiental, Analista Administrativo, Técnico Ambiental, Técnico Administrativo e Auxiliar Administrativo, abrangendo os cargos de pessoal do Ministério do Meio Ambiente – MMA e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama. § 1º Os atuais cargos de provimento efetivo integrantes dos quadros de pessoal a que se refere o caput passam a denominar-se cargos de Gestor Ambiental e Gestor Administrativo do Ministério do Meio Ambiente – MMA e Analista Ambiental, Analista Administrativo, Técnico Ambiental, Técnico Administrativo e Auxiliar Administrativo do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama, na proporção a ser definida em regulamento, vedando-se a modificação do nível de escolaridade do cargo em razão da transformação feita. (Regulamento) § 2º Sem prejuízo do disposto no § 1º, ficam criados: **I - no quadro de pessoal do Ministério do Meio Ambiente, 300 (trezentos) cargos efetivos de Gestor Ambiental; II - no quadro de pessoal da autarquia a que se refere o caput, 2.000 (dois mil) cargos efetivos de Analista Ambiental.**

7

**BRASIL. Medida Provisória nº 389, de 5 de setembro de 2007.**

- Art. 1º) Ficam criados, no âmbito da administração pública federal direta, a seguinte Carreira e cargos isolados de provimento efetivo: **I - Carreira de Analista de Infra-Estrutura, estruturada nas Classes A, B e Especial, composta do cargo de Analista de Infra-Estrutura, de nível superior, com atribuições voltadas às atividades especializadas de planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de infra-estrutura de grande porte; e II - cargo isolado de Especialista em Infra-Estrutura Sênior, de nível superior, estruturado em classe**

única, com atribuições de alto nível de complexidade voltadas às atividades especializadas de planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de grande porte na área de infra-estrutura. § 1º Os cargos de que trata este artigo estão estruturados na forma do Anexo I. § 2º As atribuições específicas dos cargos de que trata este artigo serão estabelecidas em decreto. § 3º Os ocupantes dos cargos de que trata este artigo somente serão lotados em órgãos da administração pública federal direta com competências relativas à infra-estrutura viária, de saneamento, de energia, de produção mineral, de comunicações e de desenvolvimento regional e urbano. § 4º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, respeitado o § 3º, definir a lotação dos ocupantes dos cargos de que trata este artigo.

• Art. 3º) O ingresso nos cargos dar-se-á por meio de concurso público de provas e títulos para o cargo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior e de provas ou de provas e títulos para o cargo de Analista de Infra-Estrutura, respeitada a legislação específica. § 1º O concurso público referido no caput poderá, quando couber, ser realizado por áreas de especialização e organizado em uma ou mais fases, incluindo, se for o caso, curso de formação, conforme dispuser o edital de convocação do certame, observada a legislação pertinente. § 2º O edital definirá as características de cada etapa do concurso público, a formação especializada e a experiência profissional, bem como os critérios eliminatórios e classificatórios. § 3º O ingresso nos cargos referidos no caput exige diploma de graduação em nível superior e conhecimentos em nível de pós-graduação. § 4º É pré-requisito para ingresso no cargo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior doze anos de experiência no exercício de atividades de nível superior, correspondentes ao exercício de atribuições equivalentes à do cargo, na área de atuação específica estabelecida no edital do concurso. § 5º O concurso público para os cargos referidos no caput será realizado para provimento efetivo de pessoal no padrão inicial da classe inicial da Carreira de Analista de Infra-Estrutura e na classe única do cargo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior. § 6º A prova de títulos integrante do concurso para o ingresso no cargo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior poderá incluir a defesa, em ato público, de memorial baseado no curriculum vitae, nos termos do respectivo edital.

8

### BRASIL. Substitutivo ao projeto de lei nº 815, de 1995.

• Art. 2º) É livre o exercício profissional de atividades associadas à informática e à engenharia de software no País, independente de comprovação de educação formal, de registro em conselho de profissionais ou entidade congênere, ou do pagamento de taxas ou anuidades de qualquer natureza.

• Art. 3º) As atividades e atribuições dos profissionais de que trata esta lei consistem em: I – planejamento, coordenação e execução de projetos de sistemas de informação, como tais entendidos os que envolvam o processamento de dados ou a utilização de recursos de informática e automação; II – elaboração de orçamentos e definições operacionais e funcionais de projetos de sistemas de informação; III – levantamento de demandas e análise de requisitos relativos a projetos de sistemas de informação; IV – elaboração, codificação, testes e integração de programas de computador; V – estudos de viabilidade técnica e financeira para elaboração, testes e implantação de sistemas de informação e equipamentos associados; VI – fiscalização, controle e administração de recursos computacionais que demandem acompanhamento especializado; VII – suporte técnico e consultoria especializada em informática e automação; VIII – avaliações, vistorias, perícias e auditoria em informática e automação; IX – ensino, pesquisa, experimentação e divulgação tecnológica em informática e automação; X – outros serviços relacionados com informática e automação que, por sua natureza, se insiram no âmbito de suas profissões.

### UHLMANN, Günter Wilhelm. A atuação do analista de negócios e da informação.

• p.134-135 O Projeto de Lei da Regulamentação da Profissão, em trâmite, "prevê o nome da profissão de 'Informata' (podendo ser substituído por 'Bacharel em Ciência da Computação' ou 'Analista de Informação') e garante o livre exercício das atividades da profissão, para qualquer cidadão, sem gerar reserva de mercado. As atividades e atribuições dos profissionais de que trata esta lei consistem em: • planejamento, coordenação e execução de projetos de sistemas de informação que envolvam o processamento de dados ou a utilização de recursos de informática; • elaboração de orçamentos e definições operacionais e funcionais de projetos e sistemas para processamento de dados, informática e automação; • definição, estruturação, teste e simulação de programas e sistemas de informação; • projetos de hardware; - projetos de software, elaboração e codificação de programas; • estudos de viabilidade técnica e financeira para implantação de projetos e sistemas de informação, assim como máquinas e aparelhos de informática e automação; • fiscalização, controle e operação de sistemas de processamento de dados que demandem acompanhamento especializado; - suporte técnico e consultoria especializada em informática e automação; • estudos, análises, avaliações, vistorias, pareceres, perícias e auditorias de projetos e sistemas de informação; • ensino, pesquisa, experimentação e divulgação tecnológica e • qualquer outra atividade que, por sua natureza, se insira no âmbito da profissão"227.

9

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.

• [Voto do Relator]7. A instrução considerou necessário tecer comentários sobre as disposições contidas nos itens 5.1.2 e 7.2 do edital, que exigem, respectivamente, a inscrição do licitante no Conselho Regional de Administração - CRA, como item de qualificação técnica, e o registro dos atestados de capacidade técnica no referido conselho ou, no caso de documentos emitidos em outros estados, o visto efetuado pelo CRA/DF (fls. 17 e 22/23). A análise procedida encontra-se transcrita nos itens a seguir (fls. 156/157). "29. O Acórdão 1.449/2003 - Plenário deixou assente que não cabe a obrigatoriedade do registro de profissionais de informática ou de certificados de capacitação técnica referentes a essa atividade no CRA. Além disso, a exigência do registro da atividade de informática nos conselhos profissionais, especialmente no CRA e no CREA, tem sido julgada irregular pelo Superior Tribunal de Justiça e pelos tribunais regionais federais, consoante as ementas abaixo, que servem de exemplo: a) STJ, RESP 496149 / RJ, Processo 200300159908, DJ 15/8/2005 p. 236 ADMINISTRATIVO E PROCESSUAL CIVIL - COMPLEMENTAÇÃO DAS CUSTAS INICIAIS - CANCELAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO APÓS A SENTENÇA - IMPOSSIBILIDADE - PRECEDENTES - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - EXIGÊNCIA DE INSCRIÇÃO E COBRANÇA DE ANUIDADES DE PROFISSIONAIS E PESSOAS JURÍDICAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA - DESCABIMENTO - LEI 4.769/65. b) STJ, RESP

488441 / RS, Processo 200201710602, DJ 20/9/2004 p. 238 PROCESSUAL CIVIL E ADMINISTRATIVO - AÇÃO CIVIL PÚBLICA - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - EXIGÊNCIA DE INSCRIÇÃO E COBRANÇA DE ANUIDADES DE PROFISSIONAIS E PESSOAS JURÍDICAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA - DESCABIMENTO - LEI 4.769/65 - RESOLUÇÃO NORMATIVA CFA 125/92. (...) c) TRF 2ª Região, AMS 48504, Processo 199550010064744, DJU 30/9/2004 p. 148 EMENTA - MANDADO DE SEGURANÇA - ADMINISTRATIVO - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - PRINCÍPIO DA LEGALIDADE - OBRIGATORIEDADE DE REGISTRO OU DE CONTRATAR PROFISSIONAIS - ATIVIDADE PREPONDERANTE DA EMPRESA. I - O art. 1º, da Lei 6.839/80, estabelece que o registro de empresa em entidade competente para a fiscalização do exercício profissional é obrigatório em razão da atividade preponderante ou básica exercida pela sociedade. II - A atividade central da Empresa Impetrante está ligada a prestação de serviços, comercialização e representação na área de processamento de dados e informática, de modo que não está obrigada ao registro no Conselho Regional de Administração, a despeito da Resolução nº.198/97, que não encontra amparo legal na letra "b", do art. 2º, da Lei 4769/65. III - Assim, se o objeto social da empresa não guarda relação com as atividades definidas na Lei 4.769/65, inexistem motivos para o registro junto ao Conselho Regional de Administração ou contratação de profissionais habilitados. IV - Afronta o princípio constitucional da legalidade a lavratura de auto de infração pelo Conselho Regional de Administração contra empresa não sujeita à sua fiscalização. d) TRF 2ª Região, AC 242419, Processo 200002010468816, DJU 31/3/2004 p. 216 ADMINISTRATIVO. EMBARGOS À EXECUÇÃO FISCAL. CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA INEXIGIBILIDADE DE REGISTRO. (...) 30. A profissão de informática não é regulamentada, estando ainda em tramitação conjunta na Câmara dos Deputados projetos com esta finalidade (fl. 146). 31. Dessa forma, ao inexistir regulamentação profissional para o setor de informática, são inválidas as resoluções dos conselhos profissionais que buscam submeter a área de computação e informática à disciplina corporativa. A Constituição Federal assegura, em seu art. 5º, XIII, o livre exercício de qualquer ofício, trabalho ou profissão, 'atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer'. Enquanto a lei não estabelecer condições para o exercício das profissões da área, normas de hierarquia inferior, a exemplo das resoluções dos conselhos profissionais, não podem fazê-lo. Trata-se de matéria sujeita à reserva legal (art. 5º, II, da Constituição Federal): TRF 1ª Região, AMS 91.01.12716-0/PA, DJ 15/5/1998 p.399 ADMINISTRATIVO. ENTIDADE CORPORATIVISTA. CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. EXIGÊNCIA DE REGISTRO DE EMPRESA ATUANTE NA ÁREA DE PROCESSAMENTO DE DADOS. 1. O critério adotado pelo nosso ordenamento jurídico para a definição da vinculação corporativista é o da atividade básica (Lei 6.839/80, art. 1º). 2. A inexistência de disciplina legal regulamentadora da profissão de técnico ou tecnólogo em processamento de dados não autoriza o Conselho de Administração a preencher este vazio legislativo. Trata-se de matéria de reserva legal. 32. Mesmo a Resolução Confea 418/98 (fls. 147/49), que pretendeu disciplinar o registro nos Creas e a fiscalização das atividades de pessoas físicas e jurídicas que prestam serviços de projeto, fabricação, instalação, manutenção e assistência técnica de equipamentos de informática, computadores e periféricos, foi suspensa em face de questionamentos envolvendo a sua ilegalidade e inadequações e, posteriormente, foi revogada pela Resolução 478/03 (fl. 150). 33. Assim, é inválida a disposição editalícia que condiciona a participação das empresas no certame à apresentação de certidão comprobatória de sua inscrição perante o CRA e a exigência também pode comprometer e restringir a competição de empresas interessadas, mas que não possuam os registros (art. 3º, § 1º, inc. I, da Lei 8.666/93).

• 9.2.4. abstenha-se de exigir a inscrição do licitante e o registro de atestados referentes à atividade de informática no Conselho Regional de Administração por falta de amparo legal;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.

• 9.4.1.1 exigir que os Atestados de Capacidade Técnica em contratos de prestação de serviços de informática sejam registrados nos Conselhos Regionais de Administração, enquanto não sobrevier legislação ou decisão judicial que defina qual o conselho profissional que detém esta competência;

10

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.

• [Voto do Relator]88. Por fim, entendo necessário registrar uma preocupação suscitada pelas questões discutidas neste processo.

• [Voto do Relator]89. Nos itens precedentes, ficou demonstrado que, ao longo dos anos, a unidade de informática do Ministério da Agricultura foi submetida a um verdadeiro dismantelamento a ponto de ter suas atividades praticamente paralisadas no final do ano de 1998. Não tenho dúvidas de que essa desestruturação da área de informática foi a causa primeira das dificuldades enfrentadas pelo Ministério da Agricultura para dar solução ao problema do bug do milênio. E também não tenho dúvidas de que, caso não houvessem sido adotadas medidas em caráter de urgência, os problemas decorrentes da passagem para o ano 2000 teriam inviabilizado a atuação do setor de informática do ministério. Nesse caso, é de se prever que as áreas finalísticas da pasta ficariam desprovidas de apoio operacional, causando sérios prejuízos ao desenvolvimento de suas atividades e ao país, já que tais unidades têm como missão atender ao agronegócio, um dos setores da economia que mais gera divisas.

• [Voto do Relator]90. A meu ver, a carência de recursos humanos é o fator mais crítico na desestruturação da área de informática, como ficou demonstrado no caso do Ministério da Agricultura, que chegou ao ano de 1998 com apenas dois técnicos em sua lotação (item 10 retro). É a falta de pessoal que desencadeia a paralisia do setor, levando a uma série de outros problemas como a existência de sistemas sem manutenção, a demora em substituir equipamentos obsoletos, etc.

• [Voto do Relator]91. É certo que há amparo em lei para que se busque atenuar as deficiências de pessoal por meio da terceirização de diversas atividades, como o desenvolvimento de sistemas e o suporte ao usuário, entre outras. Lembre-se, contudo, que, antes de se desenvolver os sistemas, é necessário especificá-los; antes de se licitar a prestação de serviços de informática, é necessário elaborar um projeto básico que atenda aos interesses da Administração; antes de se dar por executado um contrato, é necessário que se tenha realizado seu acompanhamento e fiscalização; e, antes que todas essas tarefas se iniciem, é necessário formular um planejamento estratégico, que oriente as ações do setor.

• [Voto do Relator]92. Existe, pois, um núcleo de atividades de informática que são estratégicas: ou porque lidam com informações privilegiadas, ou porque tratam da fiscalização dos contratos, ou porque delas depende o funcionamento do próprio setor e das demais unidades que utilizam seus serviços, ou porque envolvem a tomada de decisão sobre a realização de despesas de vulto na aquisição de bens e contratação de serviços. Quando essas atividades não são regularmente executadas, as chances de serem causados prejuízos à Administração aumentam consideravelmente. Portanto, não é razoável que esses encargos sejam exercidos por servidores sem qualificação ou, dado o conflito de interesses, sejam "delegados" a pessoal terceirizado em razão das deficiências no quadro do órgão público.

• [Voto do Relator]93. Não me parece que a situação constatada no Ministério da Agricultura seja um caso isolado, visto que a carência de recursos humanos na Administração Pública Federal é fato notório.

• [Voto do Relator]94. São estes os motivos que me fazem considerar indispensável que o Tribunal realize uma auditoria nos órgãos da Administração Direta com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos das respectivas áreas de informática. A fim de dar cumprimento a esse objetivo, penso que deva ser verificado se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos. Em razão de sua abrangência, torna-se necessário deixar a implementação dos trabalhos a cargo da Secretaria-Geral de Controle Externo.

• 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

#### **BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.**

• Art. 1º) Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

• Art. 3º) São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

#### **MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública: a reforma esquecida.**

• Inúmeros são os desafios que o governo Lula terá de superar nos próximos quatro anos, para realizar os seus objetivos nas áreas econômica, política e social. Espera-se que o governante possa cumprir adequadamente o seu plano de governo. Realizar essas ações governamentais, entretanto, não é uma tarefa fácil. Fazer cortes e reduzir despesas na máquina pública, promover a desburocratização, gerar estímulos para a inovação tecnológica ou promover a articulação entre o programa Bolsa Família e os demais programas sociais do governo, por exemplo, não se concretizam pela vontade do governante. Isso exige competência da administração pública. Espera-se que o governo consiga ir mais além do que alcançou no primeiro mandato. Para que isso se torne possível, exige-se boa governança e ética na administração pública. A percepção da população, mensurada nas pesquisas de opinião pública, indica que a administração pública brasileira não se encontra preparada para responder às demandas da sociedade. Pode-se argumentar, assim, que o governo Lula, neste início de governo, encontra-se num dilema, diante de suas próprias contradições e ineficiências, reveladas no seu primeiro mandato. Os governantes, para atender adequadamente às demandas da sociedade, necessitam de contar com uma administração pública profissional, especialmente quando se trata de respaldar decisões que envolvem questões técnicas complexas nas diferentes áreas estratégicas para o país. As evidências de que isso não ocorreu no primeiro mandato estão registradas nos baixos resultados econômicos, políticos e éticos alcançados. Por sua vez, proliferou-se nesse período uma intensa politização da administração pública brasileira, sem levar em conta o critério da competência técnica, que refletiu negativamente no desempenho governamental. Verifica-se que é no campo operacional que reside a grande dificuldade do segundo governo Lula, pois a administração, para obter sucesso nas suas políticas públicas, depende da competência de seus servidores. Isso ficou evidenciado com a decisão do governo, no primeiro mandato, de nomear seletivamente os dirigentes sindicalistas e os membros do Partido dos Trabalhadores para ocupar uma parcela significativa dos cargos de direção na máquina pública do Estado – com 34 ministérios, 189 órgãos da administração indireta, 11 agências e 11 bancos, e 1,8 milhão de servidores civis e militares –, sem levar em consideração a capacidade técnica. Programas e projetos com deficiências de "gestão" tendem a dificultar o alcance dos objetivos das políticas públicas, além de propiciar a geração de corrupção. A decisão do governante de promover um "choque de gestão" deve ter como propósito elevar a qualidade dos serviços públicos. Nesse sentido, irá exigir ações efetivas, diante da complexidade e extensão de ações que serão necessárias para atender às promessas de campanha. Por outro lado, a possibilidade de resposta da administração pública não se revela promissora, na medida em que o governo, no esforço de construir a sua base de apoio político, sinaliza a disposição de oferecer ministérios e órgãos estratégicos de "porteira fechada" para os partidos aliados. Torna-se mais nítido, diante desse cenário, que a busca de um Estado moderno e inteligente, menos burocrático e que incentive a competitividade, passa pela reforma e modernização da administração pública. A modernização da gestão pública, entretanto, é uma tarefa permanente, que perpassa vários governos. Assim, torna-se possível sustentar que a "reforma esquecida" da administração pública necessita ser incluída na agenda política das reformas prioritárias do país. Sem a

*modernização da administração pública, os esforços para viabilizar a implementação das políticas econômicas e das políticas públicas, especialmente as sociais, ficam comprometidos.*

11

**BRASIL. Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.**

• Art. 4º) Compete ao Órgão Central do SISP: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

• 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

**BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.**

• Art. 3º) São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

12

**JOSKO, João Marcelo Borovina. Gestão de pessoas em Tecnologia da Informação: uma visão perspectiva das abordagens.**

• Resumo: As organizações vêm sendo pressionadas em direção à modernização na forma de gerir pessoas: se por um lado essas necessitam do maior envolvimento e comprometimento das pessoas, por outro, também as pessoas estão mudando sua expectativa perante o trabalho. Nesse contexto, é analisado o modelo People Capability Maturity Model – P-CMM –, proposto como um instrumento capaz de guiar as organizações de software na modernização de sua cultura e das práticas relacionadas a gestão de pessoas de maneira evolutiva. Para tanto, a importância da forma de gerir pessoas é apresentada através da discussão das causas que levam as organizações a perder seus profissionais e as consequências tangíveis e intangíveis desse fato. Ainda, a título de diferenciação frente ao P-CMM, outros modelos e metodologias em suas abordagens relacionadas a pessoas, são brevemente analisados e confrontados por meio de uma tabulação. Finalmente, foram apresentados os efeitos e benefícios observados sobre a taxa de rotatividade, e os níveis de produtividade e qualidade de organizações de software que se encontram em diferentes níveis de maturidade do P-CMM.

13

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

• Art. 75) O controle da execução orçamentária compreenderá: I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos; III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

• Art. 4º) É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.  
• Art. 13) A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.  
• Art. 116) São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública. VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Exposição de Motivos nº 126, de 12 de junho de 2007.**

• 5. Para os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de níveis DAS-1, DAS-2 e DAS-3 propõe-se um reajuste diferenciado. Esses cargos compõem a chefia das áreas operacionais ou assessorias técnicas dos órgãos e entidades da administração. São posições que demandam elevado nível de responsabilidade e conhecimento técnico, tais como a condução de processos de licitação e acompanhamento de contratos, e representam a garantia da qualidade e da continuidade dos serviços prestados pelo Estado. 6. As retribuições pelo exercício desses cargos estão fixadas atualmente em R\$ 1.232,20, R\$ 1.403,90 e R\$ 1.575,60, respectivamente. Se comparados os valores desses cargos aos dos DAS-4, que têm retribuição de R\$ 4.898,00, observa-se uma clara distorção na amplitude remuneratória, com os valores dos DAS de nível mais baixo muito próximos entre si e com uma grande diferença entre os valores dos DAS-3 para os DAS-4. Essa distorção acaba por não proporcionar a adequada remuneração compatível com o nível de responsabilidade assumido pelo servidor em função da hierarquia que ocupa ou da complexidade das tarefas que desenvolve na organização. 7. É no sentido de corrigir essa distorção que se propõe um reajuste de 60,47% para os cargos DAS-1; 79,39% para os DAS-2; e 139,76% para os DAS-3. Com a medida os valores desses cargos passarão a ser, respectivamente R\$ 1.977,71; R\$ 2.518,42; e R\$ 3.777,63, adequando os valores de retribuição ao nível de responsabilidade e complexidade das tarefas desenvolvidas por seus ocupantes e criando uma amplitude mais adequada para a atração e retenção dos melhores profissionais na Administração Pública federal. 8. Cabe lembrar que, com base no Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, no mínimo 75% dos cargos DAS-1, DAS-2 e DAS-3 devem ser ocupados exclusivamente por servidores de carreira. Nesse caso, na maioria das vezes o servidor opta por receber apenas uma parcela da remuneração, resultando em remuneração adicional de R\$ 800,93 para os DAS-1, R\$ 912,54 para os DAS-2 e de R\$ 1.181,70 para os DAS-3, o que torna ainda mais baixa a diferença de amplitude remuneratória entre os cargos. Com a proposta de reajuste, o valor da opção passará a ser de R\$ 1.186,38 para os DAS-1, R\$ 1.511,01 para os DAS-2 e de R\$ 2.266,52 para os DAS-3. No caso dos cargos DAS-4, o referido Decreto estabelece o percentual mínimo de ocupação de 50% para servidores de carreira; com a proposta, o valor da opção aumentaria para R\$ 3.777,53. Assim, essa proposta vai ao encontro da política de valorização do servidor público que vem sendo adotada por seu Governo, consolidando também a postura de investimento na profissionalização da gestão pública.

### 1.2.1.3 Estratégia de contratação de serviços de TI

#### Preferência pela contratação de atividades executivas

**1.** A execução indireta (contratação de serviços) de tarefas executivas (operacionais) deve ser preferida à sua execução interna, com o objetivo de permitir à Administração concentrar-se nas atividades de GESTÃO (planejamento, coordenação, supervisão e controle), de modo a garantir o alcance de qualidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos serviços públicos em benefício da sociedade, e com o objetivo de evitar o crescimento desmesurado da máquina administrativa, sendo essa preferência limitada pela existência no mercado de fornecedores com a qualidade adequada, pelo interesse público e pela conveniência da segurança nacional (1).

#### Necessidade de uma estratégia de contratação de serviços de TI

**2.** As contratações de serviços devem decorrer de uma estratégia formal (PLANO DE TRABALHO) aprovada pela autoridade máxima da organização e, sempre que possível, de modelos de contratação padronizados. A estratégia de contratação de serviços de TI deve responder a perguntas tais como: • por que contratar serviços de TI? • quais os riscos da contratação de serviços de TI? • quais os benefícios verdadeiramente passíveis de serem auferidos da contratação de serviços de TI? • que competências os servidores do quadro permanente devem ter para suportar as contratações de serviços de TI? • quais processos de trabalho devem existir para suportar as contratações de serviços de TI? • como tratar a questão da segurança da informação? • como tratar a questão da dependência dos terceiros? • como tratar a questão dos riscos legais inerentes à contratação de serviços de TI (trabalhistas, previdenciários, tributários, contratuais, incompatibilidade com cargos etc.)?(2)

#### Conciliação entre o plano de cargos e a estratégia de contratação de serviços de TI

**3.** As atividades EXECUTIVAS de tecnologia da informação e telecomunicações serão preferencialmente objeto de execução indireta, sendo necessário que as atribuições formais dos respectivos cargos nos órgãos e entidades da Administração sejam periodicamente ajustadas, de acordo com a disponibilidade de serviços no mercado, com o interesse público, incluída aí a estratégia do órgão ou entidade, e com a conveniência da segurança nacional, para permitir que os servidores públicos se concentrem nas atividades de GESTÃO (planejamento, coordenação, supervisão e controle), inclusive dos contratos de execução indireta (3).

**4.** O plano de cargos deve ser periodicamente atualizado para compatibilizar as atribuições dos cargos às novas realidades e disponibilidades de mercado, à inovação e extinção de processos de trabalho, aos novos perfis profissionais e novas competências requeridas e aos requerimentos das estratégias da organização, priorizando a atribuição das atividades de gestão e governança aos servidores e a retenção de conhecimento de negócio na organização, sempre com foco na eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do serviço público em favor da sociedade (4).

**5.**



Figura 1. Conciliação entre a estratégia de contratação de serviços e o plano de cargos da organização (5).

**6.** A decisão pela utilização do instituto da execução indireta de tarefas executivas mediante contrato (contratação de serviços) pressupõe a existência no órgão ou entidade de cargos com atribuições compatíveis, por provimento ou redistribuição, em número suficiente para gerenciar contratos, e a efetiva alocação de servidores adequadamente preparados para realizar tal gestão, com vistas a garantir o alcance de qualidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos serviços públicos em benefício da sociedade (6).

**7.** Não poderão ser objeto de execução indireta aquelas atividades previstas no plano de cargos de atribuição privativa aos servidores públicos ou quando exista necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o tomador de serviços (7).

**8.** O estágio remunerado não se confunde com a prestação de serviços terceirizados e não pode ser considerado execução indireta, nem a substitui (8).

**Atividades delegáveis e atividades não passíveis de execução indireta**

**9.** As atividades de natureza executiva deverão, sempre que possível, ser objeto de execução indireta, limitada à disponibilidade de mercado, ao interesse público e à segurança nacional, e em coerência com a estratégia de contratação de serviços da organização. Já as atividades de gestão não deverão ser objeto de execução indireta. A título de exemplo, recomenda-se que os 34 processos identificados pelo modelo COBIT 4.1 para a área de TI sejam de gestão exclusiva de servidores do quadro permanente. Outro referencial importante a ser analisado é o ITIL (9).

**Cuidados com a propriedade intelectual**

**10.** Visto que a legislação concede tratamento privilegiado ao autor de obra intelectual (10), deve-se ter o cuidado de explicitar que os direitos autorais e patrimoniais relativos a programa de computador, desenvolvidos e elaborados durante a vigência do contrato ou de vínculo estatutário, pertencem exclusivamente ao contratante (11).

**Fundamentação:**

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.21 2.1 *Formulação das estratégias*
- p.33 5.1 *Sistemas de trabalho*

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- gov06.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to manage the integration of business processes with those performed by service providers.
- val07.Ongoing.CL4: Align the client organization's sourcing activities and results with its business objectives and strategy.
- val06.Ongoing.CL4: Analyze the business value and impact of organizational sourcing performance.
- val05.Ongoing.CL4: (Program) Establish and implement programs to encourage and deploy innovations in sourcing relationships and sourced services across the organization.
- val04.Ongoing.CL3: Improve sourcing-related processes based on reviews of organizational sourcing performance.
- val03.Ongoing.CL4: Benchmark the client organization's sourcing-related processes by comparing performance with other client organizations involved in similar relationships.
- val02.Ongoing.CL4: Define capability baselines for the client organization by analyzing sourcing performance data.
- val01.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to review organizational sourcing performance.
- rel06.Ongoing.CL4: (Guideline) Establish and implement guidelines for developing collaborative relationships with service providers.
- rel05.Ongoing.CL3: Identify cultural attributes that impact the sourcing relationship and the sourced services, and implement actions to achieve cultural fit.
- ocm01.Ongoing.CL3: Prepare for changes across the organization needed to support the client organization's sourcing actions.
- rel01.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage interactions with service providers.
- ocm04.Ongoing.CL3: (Plan) Establish and implement human resource strategies and plans to support the client organization's sourcing actions.
- gov05.Ongoing.CL3: Align strategies and architectures to support sourcing across the organization.
- gov03.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage internal stakeholders.
- gov02.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage service providers.
- gov01.Ongoing.CL3: (Policy) Establish and implement the organizational sourcing policy.
- str05.Ongoing.CL3: Define, communicate, and maintain the sourcing strategy of the client organization.
- str04.Ongoing.CL2: Define, align, and document sourcing objectives.
- str03.Ongoing.CL2: Decide to what extent sourcing may be relevant to the client organization.
- str02.Ongoing.CL2: Identify the constraints that impact the client organization's potential uses of sourcing.
- rel02.Ongoing.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to manage service provider relationships.
- opa02.Analysis.CL3: Define the relevant criteria for identifying sourcing opportunities.
- knw03.Ongoing.CL3: Analyze and use information about the service provider market.
- ocm02.Ongoing.CL2: Identify and involve relevant stakeholders in sourcing activities.
- opa03.Analysis.CL2: Identify potential sourcing opportunities.
- str01.Ongoing.CL2: Establish management sponsorship for sourcing.
- tch03.Ongoing.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage the client organization's integration of its technology infrastructure with the service providers.
- tch02.Ongoing.CL2: (Procedure) Ensure that technology licenses are managed according to documented procedures.
- ocm03.Ongoing.CL3: Define the future organizational structure and process model.
- knw02.Ongoing.CL3: Utilize a knowledge system to identify, control, and disseminate sourcing information.
- knw01.Ongoing.CL2: Identify, control, and provide the information that personnel need to perform their sourcing responsibilities.
- ocm06.Ongoing.CL2: Manage organizational change to support sourcing actions.
- ocm05.Ongoing.CL3: (Plan) Establish and implement communications strategies and plans to support the client organization's sourcing actions.
- tch01.Ongoing.CL2: (Procedure) Ensure that technology assets are managed according to documented procedures.
- opa04.Analysis.CL2: Analyze sourcing options for potential sourcing opportunities.

#### **ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.26 Domínios COBIT
- p.48 PO5 Manage the IT Investment.
- p.52 PO6 Communicate Management Aims and Direction.
- p.56 PO7 Manage IT Human Resources.
- p.78 AI2 Acquire and Maintain Application Software.
- p.90 AI5 Procure IT Resources.
- p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

#### **PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK.**

- 12.1 Planejar compras e aquisições: O processo Planejar compras e aquisições identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto e quais necessidades do projeto podem ser realizadas pela equipe do projeto durante a execução do projeto. Esse processo envolve a consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir.

#### **SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 1Pre-a4. desenvolver uma estratégia de aquisição

#### **BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se

da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.**

• [Relatório] Num ambiente no qual o cidadão passa a ser cliente dos serviços públicos, o essencial para sua prestação é uma administração moderna com uma política de recursos humanos, a valorização do elemento humano, o desenvolvimento técnico da mão-de-obra disponível. A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público.

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 11) As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

• 1.1.2. PLANO DE TRABALHO é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

• 2.1. Deverão constar do Plano de Trabalho para a contratação de serviços, no que couber: a) Parâmetros cabíveis para medição e(ou) verificação dos resultados, em termos de quantidade e qualidade; b) Quantificação fundamentada na demanda existente ou prevista, bem como nos resultados esperados; c) Aproveitamento de servidores do quadro, quando for o caso; d) Descrição dos bens, equipamentos e instalações que a Administração disponibilizará às contratadas para a execução dos serviços; e) Critérios de controles e registros a serem adotados.

• 2.2. Os serviços serão contratados e remunerados pela Unidade de Medida definida no Plano de Trabalho, adequada à aferição de resultados em termos de quantidade e qualidade, conforme a natureza dos serviços.

• 2.3. Serão elaborados Projetos Básicos para cada contratação, a partir das diretrizes do Plano de Trabalho.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.**

• 9.7. determinar a inclusão no Plano de Auditoria relativa ao 2º semestre de 2004 de trabalho de auditoria, a ser coordenado pela Secretaria-Geral de Controle Externo, com vistas a examinar o modelo de terceirização de serviços adotado no âmbito da Administração Pública Federal;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.**

• [Relatório] Pela análise da Lei n.º 10.410, de 11 de janeiro de 2002, a qual cria e disciplina a carreira de Especialista em Meio Ambiente, o art. 1º, §3º, determina, verbis: '§ 3º Os cargos de nível intermediário ou auxiliar alcançados pelo disposto no § 1º que estejam vagos poderão ser transformados em cargos de Analista Ambiental ou Analista Administrativo, quando integrantes do quadro de pessoal do Ibama, e extintos, se pertencentes ao quadro de pessoal do Ministério do Meio Ambiente.' Além disso, de acordo com o Decreto n.º 4.293, de 2 de julho de 2002 que regulamenta o § 1º do art. 1º da Lei n.º 10.410/2002, houve a transformação dos cargos dos servidores ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal do Ministério do Meio Ambiente e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA e, em função dessa regulamentação, ocorreu a extinção dos cargos vagos de nível intermediário ou auxiliar dentro do quadro de pessoal do Ministério do Meio Ambiente. O § 2º do Art. 1º do Decreto n.º 2.271/97 determina, in verbis: 'Art. 1º No âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.(...) § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.' Assim, assistiria razão à SPOA/MMA para terceirização das atividades ali elencadas. No entanto, entende-se que a extinção dos cargos de nível intermediário do quadro de pessoal do Ministério do Meio Ambiente gera um problema de ordem operacional. Isso pode ser justificado pelo fato de **nenhum órgão ter condições de manter sua capacidade de gerenciar políticas públicas sem ter um apoio administrativo de seus servidores de nível intermediário.** A questão não seria somente em função do princípio da legalidade, mas também ao princípio da eficiência na Administração Pública. A política de terceirização do governo, iniciado na Reforma Administrativa com a intenção de implantar uma Administração Gerencial, gerou um processo de substituição dos servidores das atividades-meio, com intenção de focar as atividades-fim. Entrementes, a missão maior da Administração Gerencial deve ser a qualidade do serviço oferecido ao cidadão-cliente. **A idéia de terceirização é introduzida pelo Decreto-lei n.º 200/67, em seu art.10, § 7º, o qual recomendava a descentralização da execução das atividades da Administração Pública, verbis: 'Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.(...) § 7º. Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.'** A Reforma Administrativa desenvolvida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, à época, determinava a eliminação da execução das atividades-meio

por parte da Administração Pública. Tais atividades não adicionariam valor intrínseco ao serviço público. **A fim de focalizar esforços no planejamento, coordenação, supervisão e controle, era dever do Estado buscar soluções para que "a realização material das tarefas executivas" fosse exercida por empresas contratadas. A idéia da terceirização surge nesse contexto.** A visão neoliberal que minimiza o papel do governo no desenvolvimento do país determinaria a redução do labor da Administração Pública. Para diminuir o tamanho da máquina estatal, o governo desenvolveu esta estratégia de substituição de mão-de-obra das atividades-meio por pessoal contratado. Inicialmente, os contratos eram feitos com intermediação dos organismos internacionais. Agora, estão sendo substituídos por empresas terceirizadas. Verifica-se que tal medida não altera substancialmente a situação anterior. Assim, o Ministério está contratando mão-de-obra terceirizada para atender o Termo de Conciliação celebrado pela União com o Ministério Público do Trabalho. A preocupação aqui é a perpetuação de uma situação na qual há uma preterição ao concurso público. **A simples substituição de pessoal ligado a organizações internacionais por pessoal terceirizado não é solução para a melhoria do funcionalismo e da qualidade do serviço a ser oferecido à população. Existem funções específicas que, sem dúvida nenhuma, podem ser exercidas por terceiros. Outras que têm grande relevância no progresso da Administração Pública que, apesar de serem consideradas atividades-meio, poderiam ser incluídas no rol de atividades-fim do órgão pela importância no andamento do processo envolvido. Esse é um ponto de conflito para a terceirização. Como podemos diferenciar as atividades-meio das atividades-fim? Essa zona é bastante cinzenta pois existem atividades técnicas que não podem ser exercidas sem apoio técnico especializado, o qual é considerado como atividade-meio. Como desenvolver uma política pública sem uma área de recursos humanos? Sem um apoio administrativo? O ponto crucial seria verificar a importância de cada atividade na eficiência dos serviços públicos.** Deve ser proposta uma análise do processo administrativo dentro do serviço público para determinar os casos nos quais haveria a possibilidade de terceirização para melhor desempenho. Nos outros casos, é mister do Governo desenvolver mecanismos de motivação e valorização das carreiras no serviço público. É de vital importância que uma política de recursos humanos seja formada a fim de tornar a atividade do servidor público, um meio para melhorar a vida dos brasileiros. Somente assim dar-se-ia um valor maior ao fato da pessoa como servidor público poder trabalhar para melhorar a vida dos cidadãos deste país e não para se tornar um burocrata a serviço da própria burocracia. Uma política de valorização do servidor inclui a avaliação de desempenho do trabalho, de modo a premiarmos os mais competentes e analisar as falhas na oferta desses serviços aos cidadãos-clientes. Num ambiente no qual o cidadão passa a ser cliente dos serviços públicos, o essencial para sua prestação é uma administração moderna com uma política de recursos humanos, a valorização do elemento humano, o desenvolvimento técnico da mão-de-obra disponível. A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público. Podemos citar trecho de artigo publicado na internet de Michel Pinheiro, chamado "O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CIDADÃO", verbis: 'Eficiência aproxima-se da idéia de economicidade. Visa-se a atingir os objetivos, traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, elevando a relação custo/benefício do trabalho público. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público do qual é curador. Mesmo sem estar explícito anteriormente, o princípio da eficiência estava presente na ordem político-jurídica, por ser conseqüência lógica do Estado de Direito organizado. O autor Alexandre de Moraes, (...) define o princípio da eficiência como aquele que "impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social." Com proficiência, acrescenta que urge a interligação do princípio com os da razoabilidade e da moralidade, pois o administrador deve se utilizar de critérios razoáveis na realização de sua atividade discricionária.' Portanto, é dever do administrador procurar a melhor alternativa para fornecimento de um serviço público de qualidade à população. **A motivação para a terceirização deve ser sempre a satisfação de uma necessidade do cidadão-cliente. Para tanto, a procura da otimização quanto ao comprometimento da mão-de-obra responsável por atividades essenciais ao alcance dessa satisfação tem de guiar os atos administrativos.** Somente o comprometimento do servidor público motivado e valorizado conseguirá garantir a aplicação das políticas públicas da qual o órgão está incumbido. O Exmo. Ministro deste E. Tribunal, Ubiratan Aguiar, manifesta-se nos seguintes termos, em Pedido de Reexame do Processo TC n.º 010.805/2000-4, em Decisão 1248/2002 - Plenário, que tratava da terceirização de pessoal do INSS na recepção e atendimento ao público, atividades estas consideradas como atividades-meio: **'Em que pese a dificuldade de estabelecer conceituação única para a terceirização, no âmbito da Administração Pública, a doutrina em geral tem admitido que ela tem assumido, basicamente, a forma de prestação de serviços públicos ou de fornecimento de mão-de-obra. No primeiro caso, trata-se de contrato que tenha por objeto a prestação de serviço com caráter complementar à atividade-fim do órgão, a exemplo de limpeza, transportes, vigilância, entre outros, definidos em legislação específica. No segundo caso, a terceirização relaciona-se à locação de mão-de-obra, sem formação de vínculo direto com a Administração, sendo ilícita se figurar o caráter de permanência. Maria Sylvia Zanella Di Pietro adverte que 'contratos de fornecimento de mão-de-obra têm sido celebrados sob a fórmula de prestação de serviços técnicos especializados, assegurando uma aparência de legalidade. No entanto, não há, de fato, essa prestação de serviços por parte da empresa contratada, já que ela se limita, na realidade, a fornecer mão-de-obra para o Estado, ou seja, ela contrata pessoas sem concurso público, para que prestem serviços em órgãos da Administração direta e indireta do Estado. Tais pessoas não têm nenhum vínculo com a entidade onde prestam serviços, não assumem cargos, empregos ou funções e não se submetem às normas constitucionais sobre servidores públicos. Trata-se, nesses casos, de falsa terceirização, de possibilidade de contratação de pessoal pelo poder público sem obediência às normas constitucionais e legais existentes, mascarando uma relação de emprego, permitindo distorções tais como a prorrogação de contratos temporários acima de prazos legais, ou a utilização de mão-de-obra para realização de tarefas estranhas às suas atribuições, relacionadas, fundamentalmente, à atividade-fim de órgãos públicos, onde não haveria limites à quantidade ou à remuneração do pessoal contratualmente arrematado.**

- 9.3.6. inexistência, no Edital da Concorrência n.º 01/2007, do plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da Fundação Nacional de Saúde, em desacordo com o disposto no art. 2º do Decreto n.º 2.271/1997, haja vista a inexistência, no Edital da Concorrência n.º 01/2007, do plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da Fundação Nacional de Saúde, além da ausência dos elementos indicados nos incisos II e III do art. 2º do Decreto 2.271/1997 em qualquer outra seção do edital (itens 40 a 42).

#### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.30 PO1.4 IT Strategic Plan. Create a strategic plan that defines, in co-operation with relevant stakeholders, how IT goals will contribute to the enterprise's strategic objectives and related costs and risks. It should include how IT will support IT-enabled investment programmes, IT services and IT assets. IT should define how the objectives will be met, the measurements to be used and the procedures to obtain formal sign-off from the stakeholders. The IT strategic plan should cover investment/operational budget, funding sources, **sourcing strategy**, acquisition strategy, and legal and regulatory requirements. The strategic plan should be sufficiently detailed to allow for the definition of tactical IT plans.

3

#### BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.

- Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

#### BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.

- 71. Embora não haja necessidade de que a maior parte do corpo técnico da área de informática pertença ao quadro do Órgão, já que não se trata de atividade fim do Ministério, poderia se recomendar ao MDIC que avalie a conveniência e a oportunidade de realização de concurso público, a fim de assegurar maior controle por parte dos servidores do quadro de pessoal do Órgão na área de tecnologia da informação. 72. Corroboram a pertinência da recomendação as alegações do MDIC de que não dispõe de servidores suficientes para efetuar o controle adequado da prestação dos serviços pela empresa contratada (fl. 62) e a manifestação da Setec (fl. 74) no sentido de que seja criado um quadro permanente de tecnologia da informação suficiente para suportar os processos de adoção de tecnologia sem perda de conhecimento crítico (gestão do conhecimento).

4

#### BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.

- Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

#### BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

#### BRASIL. Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

- Art. 3º) São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

5

**BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

• Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

6

**BRASIL. Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

• Art. 3º) Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

• Art. 5º) São requisitos básicos para investidura em cargo público: I - a nacionalidade brasileira; II - o gozo dos direitos políticos; III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais; IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; V - a idade mínima de dezoito anos; VI - aptidão física e mental. § 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

• Art. 37) Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) I - interesse da administração; II - equivalência de vencimentos; III - manutenção da essência das atribuições do cargo; IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade. § 1º A redistribuição ocorrerá ex officio para ajustamento de lotação e da força de trabalho às necessidades dos serviços, inclusive nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou entidade.

**BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

• Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.

• Art. 44) No início ou no curso de qualquer apuração, o Tribunal, de ofício ou a requerimento do Ministério Público, determinará, cautelarmente, o afastamento temporário do responsável, se existirem indícios suficientes de que, prosseguindo no exercício de suas funções, possa retardar ou dificultar a realização de auditoria ou inspeção, causar novos danos ao erário ou inviabilizar o seu ressarcimento. § 1º Estará solidariamente responsável a autoridade superior competente que, no prazo determinado pelo Tribunal, deixar de atender à determinação prevista no caput deste artigo. § 2º Nas mesmas circunstâncias do caput deste artigo e do parágrafo anterior, poderá o Tribunal, sem prejuízo das medidas previstas nos arts. 60 e 61 desta lei, decretar, por prazo não superior a um ano, a indisponibilidade de bens do responsável, tantos quantos considerados bastantes para garantir o ressarcimento dos danos em apuração.

• Art. 45) Verificada a ilegalidade de ato ou contrato, o Tribunal, na forma estabelecida no regimento interno, assinará prazo para que o responsável adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, fazendo indicação expressa dos dispositivos a serem observados. § 1º No caso de ato administrativo, o Tribunal, se não atendido: I - sustará a execução do ato impugnado; II - comunicará a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal; III - aplicará ao responsável a multa prevista no inciso II do art. 58 desta lei. § 2º No caso de contrato, o Tribunal, se não atendido, comunicará o fato ao Congresso Nacional, a quem compete adotar o ato de sustação e solicitar, de imediato, ao Poder Executivo, as medidas cabíveis. § 3º Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito da sustação do contrato.

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

7

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.1.2. se houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o tomador de serviços, bem assim de pessoalidade e habitualidade, a terceirização será ilícita, tornando-se imperativa a realização de concurso público, ainda que não se trate de atividade-fim da contratante;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 307/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.2.3 - se houver a necessidade de subordinação do trabalhador a essa autarquia, assim como de pessoalidade e habitualidade, a terceirização será ilícita, tornando-se imperativa a realização de concurso público para admissão de servidores ou de processo de seleção simplificado para contratação temporária de pessoal, se permitida por lei, ainda que não se trate de atividade-fim da contratante;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 341/2004-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator] Com relação aos serviços contratados, é assente o entendimento deste Tribunal de que somente são passíveis de terceirização as atividades que não integrem o plexo de atividades finalísticas abrangidas pelo plano de cargos dos respectivos órgãos e entidades públicos, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal. Nesse sentido, alinham-se as seguintes deliberações: Decisões 128/93, 334/95, 885/97, todas do Plenário; Acórdãos 71/2003, 76/2003, do Plenário; Acórdãos 168/2002, 143/1999, da 2ª Câmara). Na mesma linha do referido posicionamento do TCU, a regulamentação adotada pelo Poder Executivo Federal, mediante Decreto 2.271/97 (art. 1º, §§ 1º e 2º), que definiu as áreas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional que poderão ser objeto de execução indireta, a saber: as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. Não há, em princípio, limitação ao quantitativo de terceirizações admissíveis, desde que a execução indireta não alcance as atividades fim dos conselhos de fiscalização profissional.
- 9.2.6. os conselhos de fiscalização profissional não poderão terceirizar as atividades que integram o plexo de suas atribuições finalísticas, abrangidas pelos seus Planos de Cargos e Salários, podendo, todavia, ser objeto de execução indireta apenas as atividades materiais acessórias, instrumentais e complementares aos assuntos que constituem a área de competência legal dessas entidades, conforme firme orientação jurisprudencial desta Corte de Contas, a exemplo do Acórdão 143/1999 - Segunda Câmara - TCU, e regulamentação estabelecida pelo Decreto federal 2.271/97;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.10. observe a regra constitucional do concurso público nas admissões de pessoal, abstendo-se de contratar mão-de-obra terceirizada para o desempenho de atividades inerentes ao seu quadro de pessoal;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. coibir toda e qualquer forma de procedimento que possa caracterizar a subordinação direta de trabalhadores terceirizados a quaisquer dos gestores do Senado Federal, exigindo a presença de prepostos das contratadas em suas dependências em todo o tempo de expediente de prestação de serviços;

8

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 341/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.7. a participação de estagiários em atividades nos conselhos não se confunde com a prestação de serviços terceirizados, muito menos a substitui, devendo as relações jurídicas estabelecidas entre aqueles estudantes e as entidades corporativas, com interveniência das instituições de ensino, observar a disciplina da Lei 6.494/77, com as alterações dadas pela Lei 8.859/94;

9

**BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa n° 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 2.3. Serão elaborados Projetos Básicos para cada contratação, a partir das diretrizes do Plano de Trabalho.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]92. Existe, pois, um núcleo de atividades de informática que são estratégicas: ou porque lidam com informações privilegiadas, ou porque tratam da fiscalização dos contratos, ou porque delas depende o funcionamento do próprio setor e das demais unidades que utilizam seus serviços, ou porque envolvem a tomada de decisão sobre a realização de despesas de vulto na aquisição de bens e contratação de serviços. Quando essas atividades não são regularmente executadas, as chances de serem causados prejuízos à Administração aumentam consideravelmente. Portanto, não é razoável que esses encargos sejam exercidos por servidores sem qualificação ou, dado o conflito de interesses, sejam "delegados" a pessoal terceirizado em razão das deficiências no quadro do órgão público.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.26 Domínios COBIT

10

**BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.**

- Art. 1º) Esta Lei regula os direitos autorais, entendendo-se sob esta denominação os direitos de autor e os que lhes são conexos.
- Art. 7º) São obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro, tais como: [...] X - os projetos, esboços e obras plásticas concernentes à geografia, engenharia, topografia, arquitetura, paisagismo, cenografia e ciência; XI - as adaptações, traduções e outras transformações de obras originais, apresentadas como criação intelectual nova; XII - os programas de computador; XIII - as coletâneas ou compilações, antologias, enciclopédias, dicionários, bases de dados e outras obras, que, por sua seleção, organização ou disposição de seu conteúdo, constituam uma criação intelectual. § 1º Os programas de computador são objeto de legislação específica, observadas as disposições desta Lei que lhes sejam aplicáveis. § 2º A proteção concedida no inciso XIII não abarca os dados ou materiais em si mesmos e se entende sem prejuízo de quaisquer direitos autorais que subsistam a respeito dos dados ou materiais contidos nas obras.
- Art. 11) Autor é a pessoa física criadora de obra literária, artística ou científica. Parágrafo único. A proteção concedida ao autor poderá aplicar-se às pessoas jurídicas nos casos previstos nesta Lei.

11

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 111) A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração. Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

**BRASIL. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.**

- Art. 4º) Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos. § 1º Ressalvado ajuste em contrário, a compensação do trabalho ou serviço prestado limitar-se-á à remuneração ou ao salário convencionado. § 2º Pertencerão, com exclusividade, ao empregado, contratado de serviço ou servidor os direitos concernentes a programa de computador gerado sem relação com o contrato de trabalho, prestação de serviços ou vínculo estatutário, e sem a utilização de recursos, informações tecnológicas, segredos industriais e de negócios, materiais, instalações ou equipamentos do empregador, da empresa ou entidade com a qual o empregador mantenha contrato de prestação de serviços ou assemelhados, do contratante de serviços ou órgão público. § 3º O tratamento previsto neste artigo será aplicado nos casos em que o programa de computador for desenvolvido por bolsistas, estagiários e assemelhados.

## 1.2.2 Orçamentação

### Planejamento de gastos de TI

**1.** O planejamento orçamentário de TI ocorrerá com, no mínimo, um ano de antecedência em relação ao exercício fiscal a que se refere, e contemplará, entre outros aspectos, os gastos pretendidos com bens e serviços de tecnologia da informação, com detalhes suficientes para fundamentar a proposta do órgão setorial e posterior verificação de alinhamento com o planejamento institucional e acompanhamento de execução, sem prejuízo da possibilidade de ajustes em decorrência variações no suprimento orçamentário ou de mudanças nas demandas do órgão (1).

### Definição da área responsável pelo projeto de contratação

**2.** Toda licitação e contratação será precedida de minucioso planejamento realizado por uma ou mais pessoas, adequadamente competentes e formalmente designadas para esse fim, que assumirão a responsabilidade técnica pelo projeto básico produzido, inclusive nos casos de contratação direta, o qual fundamentará tecnicamente a aprovação dada pela autoridade competente (2).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.40 6.4 Gestão orçamentária e financeira

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.30 PO1.5 IT Tactical Plans. Create a portfolio of tactical IT plans that are derived from the IT strategic plan. The tactical plans should address IT-enabled programme investments, IT services and IT assets. The tactical plans should describe required IT initiatives, resource requirements, and how the use of resources and achievement of benefits will be monitored and managed. The tactical plans should be sufficiently detailed to allow the definition of project plans. Actively manage the set of tactical IT plans and initiatives through analysis of project and service portfolios.
- p.48 PO5 Manage the IT Investment.
- p.90 AI5 Procure IT Resources.
- p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

**PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK.**

- 12.1 Planejar compras e aquisições: O processo Planejar compras e aquisições identifica quais necessidades do projeto podem ser melhor atendidas pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da organização do projeto e quais necessidades do projeto podem ser realizadas pela equipe do projeto durante a execução do projeto. Esse processo envolve a consideração de como, o que, quanto, se e quando adquirir.

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- 02. Apresentar a demanda
- 03. Avaliar os benefícios do atendimento à demanda
- 04. Analisar a viabilidade do atendimento à demanda
- 05. Priorizar e autorizar o atendimento a demanda
- 06. Propor projetos de aquisição
  - 07. Priorizar e Autorizar os projetos

1

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

- Art. 75) O controle da execução orçamentária compreenderá: I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos; III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.
- Art. 79) Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75. Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º, § 2º, III e IV) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. [...] § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: [...] III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma; IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. MTO - Manual Técnico do Orçamento - 2007.**

- p.6 II. ETAPAS E PRODUTOS DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO
- p.7-8 III. PAPEL DOS AGENTES NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO
- p.9 IV. FLUXO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO
- p.10-13 V. INSTRUÇÕES PARA O DETALHAMENTO DA PROPOSTA SETORIAL V.1. Descrição das Atividades do Detalhamento da Proposta Setorial Com base nos referenciais monetários os Órgãos Setoriais detalham, no SIDOR, a abertura desses limites em nível da estrutura funcional e programática da despesa. Dentro do escopo da escassez de recursos, cada Órgão Setorial, primará, no processo de alocação orçamentária, pela melhor distribuição, tendo como princípio a ótica das prioridades e da qualidade do gasto. [...] A captação da proposta setorial para 2007 apresenta as seguintes particularidades: • toma por base a estrutura programática revista para 2007; • aguarda a definição dos tipos de detalhamento para a elaboração da Proposta Setorial, nos quais serão alocados os programas de trabalho componentes da proposta; • tem sua abertura, segundo o cronograma, no SIDORNet, por Unidade Orçamentária e tipo de detalhamento; • a proposta das Unidades Orçamentárias será feita no SIDORNet e encaminhada aos seus respectivos Órgãos Setoriais para análise, revisão e ajustes. Tanto no momento das Unidades Orçamentárias quanto no dos Órgãos Setoriais a proposta é elaborada por tipo de detalhamento orçamentário compatível com as ações orçamentárias, desdobradas por subtítulos pertinentes a cada tipo de detalhamento; • será feita a indicação das fontes de recursos na fase da elaboração da proposta, sendo que a proposta setorial deverá incluir o detalhamento das despesas a serem custeadas com recursos oriundos de: ?? ingresso de operações de crédito (fontes 46, 47, 48 e 49); ?? recursos próprios não-financeiros e financeiros (fontes 50 e 80); ?? taxas (fontes 74 e 75); ?? outras contribuições econômicas e sociais (fontes 11, 72 e 76); ?? doações (fontes 94, 95 e 96); ?? convênios (fonte 81); e ?? compensações financeiras pela exploração de petróleo ou gás natural (fonte 42).

2

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. § 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

#### **BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 117/2006-TCU-Plenário.**

- 9.2.1. realize minucioso planejamento, em harmonia com o Plano Estratégico do Ministério e com seu Plano Diretor de Informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei n. 8.666/1993, os produtos a serem adquiridos, sua quan

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório] [...] Adoto como relatório trechos do relatório de auditoria de fls. 80/119: "5. ACHADOS DE AUDITORIA [...] 5.2 FALHAS FORMAIS [...] 5.2.6 Achado: Falta de motivação para a contratação. [...] Efeito: A falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam alcançados os princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos gastos públicos. [...]"
- 9.4.7. quando da contratação de bens e serviços de informática, elabore, previamente, minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei 8.666/93, justificativa da necessidade dos bens e serviços de informática, sendo que, quanto aos serviços, esteja explicitada a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/97 c/c Acórdão TCU 508/2000-1ª Câmara;

## 1.3 Planejamento da Contratação

### Qual o objetivo do processo de planejamento da contratação?

**1.** O processo de planejamento da contratação destina-se a viabilizar a seleção da alternativa de contratação mais vantajosa para a Administração, em subordinação aos princípios da motivação, da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, e às diretrizes de ampliação da competitividade e de garantia do atendimento do interesse público, da finalidade e da segurança da contratação (1).

### Como o processo de planejamento da contratação deve ser estruturado para alcançar esse objetivo?

**2.** O planejamento da contratação deve desenvolver os requisitos da contratação, o modelo de prestação de serviços, o objeto da contratação, o modelo de seleção de fornecedores e o modelo de gestão do contrato resultante de modo a garantir a contratação mais vantajosa para a Administração em termos do benefício real que se garante auferir da contratação, frente a seus custos. Todos esses elementos conceituais desenvolvidos devem estar explicitados em documentos (artefatos) que os representem adequadamente nos autos (2).

**3.** Os artefatos da fase de planejamento deverão ser sucessivamente refinados até alcançar o pleno atendimento de seus objetivos e da legislação em vigor, guardando a devida compatibilidade entre os custos e os prazos do planejamento com o valor e a importância do bem ou serviço pretendido e os riscos envolvidos na contratação (3).

**4.** As contratações devem ser precedidas de licitação, exceto nos casos previstos em lei (4). As licitações devem ser planejadas de modo a fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, utilizando sempre o tipo "menor preço", exceto nos casos previstos em lei.

### A necessidade de planejar para contratar

**5.** Todas as contratações, inclusive as contratações diretas, devem ser precedidas de planejamento adequado, formalizado no processo de contratação e, quando for o caso, incorporado no Projeto Básico ou Termo de Referência (5).

**6.** O planejamento deve ser realizado de modo a promover a adequada e tempestiva utilização dos recursos orçamentários, evitando-se que, por falta de planejamento, sejam deixadas para o final do exercício as providências necessárias para utilização dos recursos orçamentários, o que cria, artificialmente, situações de emergência e atropelos de prazos legais (6).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *pln01.Initiation.CL2: (Plan) Establish and implement plans for managing the sourcing project for each sourcing action.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.68 PO10.10 Project Quality Plan. Prepare a quality management plan that describes the project quality system and how it will be implemented. The plan should be formally reviewed and agreed to by all parties concerned and then incorporated into the integrated project plan.*
  - *p.68 PO10.2 Project Management Framework. Establish and maintain a project management framework that defines the scope and boundaries of managing projects, as well as the method to be adopted and applied to each project undertaken. The framework and supporting method should be integrated with the programme management processes.*
  - *p.68-69 PO10 Manage Projects.*
  - *p.69 PO10.13 Project Performance Measurement, Reporting and Monitoring. Measure project performance against key project performance scope, schedule, quality, cost and risk criteria. Identify any deviations from the plan. Assess the impact of deviations on the project and overall programme, and report results to key stakeholders. Recommend, implement and monitor remedial action, when required, in line with the programme and project governance framework.*
  - *p.69 PO10.12 Project Planning of Assurance Methods. Identify assurance tasks required to support the accreditation of new or modified systems during project planning, and include them in the integrated project plan. The tasks should provide assurance that internal controls and security features meet the defined requirements.*
  - *p.69 PO10.11 Project Change Control. Establish a change control system for each project, so all changes to the project baseline (e.g., cost, schedule, scope, quality) are appropriately reviewed, approved and incorporated into the integrated project plan in line with the programme and project governance framework.*
  - *p.78 AI2 Acquire and Maintain Application Software.*

- p.90 A15 Procure IT Resources.

### PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- 12.2 Planejar contratações: O processo Planejar contratações prepara os documentos necessários para dar suporte ao processo Solicitar respostas de fornecedores e ao processo Selecionar fornecedores.

### SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.101 .Planejamento
- p.121 ..Preparar a aquisição

1

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

- Art. 37, XXI) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

### BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- Art. 23, § 1º) As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 23, § 7º) Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

### BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
- Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo. § 1º A motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

### BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

- Art. 4º do Anexo I) A licitação na modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas. Parágrafo único. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação.

### BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.7. atente para as orientações contidas nos Acórdãos nº 1.094/2004, nº 116/2006 e nº 786/2006, todos do Plenário do TCU, aplicando-as, no que couber, aos editais de licitação destinados à contratação de serviços de informática similares aos ali tratados;

2

### BRASIL. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

### BRASIL. **Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 1.1.2. *PLANO DE TRABALHO* é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

**BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, **motivação**, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
- Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo. § 1º A **motivação deve ser explícita, clara e congruente**, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

3

**BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 14) O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 1.1.2. *PLANO DE TRABALHO* é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

4

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

- Art. 37, XXI) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - **ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.**

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 45) **O julgamento das propostas será objetivo**, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle. § 1º Para os efeitos deste artigo, **constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)**
- Art. 46, **caput**) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.257/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.6. estabeleça melhorias no planejamento das contratações de serviços de duração continuada, como os de ações de comunicação/publicidade, de forma a proceder ao regular certame licitatório, na época oportuna, evitando desta forma prorrogações de prazo por período superior ao permitido/estabelecido, como ocorrido com o contrato SERCOM 610.2.078.99-1;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 117/2006-TCU-Plenário.**

- 9.2.1. realize minucioso planejamento, em harmonia com o Plano Estratégico do Ministério e com seu Plano Diretor de Informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei n. 8.666/1993, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e, se for o caso, o prazo para entrega das parcelas;
- 9.2.2. incorpore o resultado do mencionado planejamento no projeto básico, consoante os arts. 6º, inciso IX, e 7º da Lei n. 8.666/1993, o qual deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

6

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 408/1996-TCU-Plenário.**

- [Relatório]5.4 [...] b) "o que se observa, claramente, sobretudo pelas datas em que transcorreu a licitação, é situação bastante comum em parte da administração pública: por falta de planejamento, acaba-se deixando para os últimos dias do ano o uso de recursos orçamentários destinados a material permanente. Criada a emergência, instala-se o caos pela necessidade de se apressar a todo custo os procedimentos legalmente exigidos para a aquisição. Entre perder os recursos ou atropelar os prazos, geralmente a administração opta pelo segundo";
- [Decisão]2. d) planeje suas compras, a fim de não incorrer no atropelo de formalidades prescritas em lei, tendo por objetivo evitar que se tornem indisponíveis, pela não utilização tempestiva, recursos orçamentários destinados à aquisição de material;

### 1.3.1 Planejamento preliminar da contratação

#### Para que serve uma fase preliminar de planejamento de uma contratação?

- 1.** A fase preliminar de planejamento de uma contratação está prevista na Lei 8.666/1993 ("estudos técnicos preliminares", art. 6º, IX) e no Decreto 2.271/1997 ("plano de trabalho", art. 2º) e destina-se a (1):
- estabelecer a justificativa da necessidade dos serviços, em harmonia com o planejamento institucional e com o planejamento de TI, inclusive quanto à compatibilidade estratégica e à previsão orçamentária (objetivo da contratação) (2);
  - estabelecer a relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, a qualidade exigida e o prazo de entrega (requisitos da contratação) (3);
  - assegurar a viabilidade técnica da contratação (modelo de prestação de serviço) (4);
  - demonstrar os resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis (análise de impacto e de custo/benefício; "business case") (5);
  - assegurar o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e o melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis (análise de impacto da contratação) (6).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *app02.Analysis.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to develop and validate the business case for sourcing actions.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.74 AI1 Identify Automated Solutions.*

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 6º, IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

#### BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.

- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

2

#### BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.

- 9.3.10. faça com que os trabalhos de elaboração e implantação de sistemas de software solicitados pelo Ministério a empresas contratadas sejam precedidos de planejamento detalhado, estabelecendo, com base em estudos prévios e fundamentados nas necessidades dos usuários, as especificações técnicas desses sistemas, de forma que seu desenvolvimento não sofra atraso ou solução de continuidade;
- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento

mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

3

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

5

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

### 1.3.1.1 Fundamentação do objetivo da contratação

#### Porque fundamentar o objetivo? (justificativa da necessidade)

**1.** Considerando que a falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam atendidos os princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos gastos públicos, o planejamento das contratações de serviços de TI deve iniciar pela justificativa da necessidade desses serviços, explicitando a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/1997 e do benefício efetivo que seu atendimento possa retornar para a sociedade (1).

#### Como fundamentar um objetivo? (necessidades do contratante e políticas de governo)

**2.** A fundamentação do objetivo da contratação deve ser coerente com o planejamento estratégico institucional e da área de TI e demonstrar como a contratação produzirá resultados relevantes ao interesse público, quais indicadores serão utilizados para acompanhar e garantir a produção desses benefícios pretendidos, quem será responsável pelo acompanhamento e avaliação desses indicadores e em que periodicidade, e a existência de um contexto adequado e da disponibilidade dos recursos necessários (2).

**3.** No documento formal de solicitação, a fundamentação do objetivo da contratação deve contemplar o atendimento:

- aos princípios e diretrizes constitucionais, p.ex. a igualdade de condições para todos os concorrentes nas licitações públicas (3);
- aos princípios e diretrizes legais, p.ex. o direito de preferência (4);
- às diretrizes e políticas da Administração em geral, p.ex. o estímulo ao uso conveniente de software livre (5);
- às diretrizes e políticas da Administração do órgão ou entidade em questão, consubstanciadas na forma de objetivos estratégicos, estratégias, metas e medidas constantes de seu planejamento de longo prazo e de seu planejamento de tecnologia da informação (6).

#### Envolvimento do cliente (co-responsabilidade)

**4.** A responsabilidade pela decisão estratégica de gastos na área de TI deve ser compartilhada pelas unidades de negócio beneficiadas ou demandantes (7).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *val07.Ongoing.CL4: Align the client organization's sourcing activities and results with its business objectives and strategy.*
- *str04.Ongoing.CL2: Define, align, and document sourcing objectives.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.68 PO10.3 Project Management Approach. Establish a project management approach commensurate with the size, complexity and regulatory requirements of each project. The project governance structure can include the roles, responsibilities and accountabilities of the programme sponsor, project sponsors, steering committee, project office and project manager, and the mechanisms through which they can meet those responsibilities (such as reporting and stage reviews). Make sure all IT projects have sponsors with sufficient authority to own the execution of the project within the overall strategic programme.*
  - *p.68 PO10.5 Project Scope Statement. Define and document the nature and scope of the project to confirm and develop amongst stakeholders a common understanding of project scope and how it relates to other projects within the overall IT-enabled investment programme. The definition should be formally approved by the programme and project sponsors before project initiation.*
  - *p.68 PO10.4 Stakeholder Commitment. Obtain commitment and participation from the affected stakeholders in the definition and execution of the project within the context of the overall IT-enabled investment programme.*
  - *p.68 PO10.1 Programme Management Framework. Maintain the programme of projects, related to the portfolio of IT-enabled investment programmes, by identifying, defining, evaluating, prioritising, selecting, initiating, managing and controlling projects. Ensure that the projects support the programme's objectives. Co-ordinate the activities and interdependencies of multiple projects, manage the contribution of all the projects within the programme to expected outcomes, and resolve resource requirements and conflicts.*
- *p.90 AI5.1 Procurement Control. Develop and follow a set of procedures and standards that is consistent with the business organisation's overall procurement process and acquisition strategy to acquire IT-related infrastructure, facilities, hardware, software and services needed by the business.*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 1Pre-a1. estabelecer as necessidades

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.102 ..Documentar escopo do projeto de aquisição de serviço

1

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

- Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
- Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, **motivação**, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
- Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem **anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo.** § 1º A **motivação deve ser explícita, clara e congruente**, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.8. detalhe as necessidades do Ministério das Relações Exteriores de maneira completa com vistas a otimizar as licitações referentes a produtos e serviços de informática, de forma a elaborar a(s) referida(s) licitação(ões) em harmonia com o planejamento estratégico e plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições em cumprimento ao item 9.1.1 do Acórdão 2094/2004-Plenário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório] [...] Adoto como relatório trechos do relatório de auditoria de fls. 80/119: "5. ACHADOS DE AUDITORIA [...] 5.2 FALHAS FORMAIS [...] 5.2.6 Achado: Falta de motivação para a contratação. [...] Efeito: A falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam alcançados os princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos gastos públicos. [...]"
- 9.4.7. quando da contratação de bens e serviços de informática, elabore, previamente, minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei 8.666/93, justificativa da necessidade dos bens e serviços de informática, sendo que, quanto aos serviços, esteja explicitada a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/97 c/c Acórdão TCU 508/2000-1ª Câmara;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.**

- 9.9.1. estabeleça suas prioridades de forma sustentável e consistente, visando obter melhor planejamento de suas atividades, no sentido de despender os recursos públicos em obras e/ou serviços que tragam benefícios efetivos para a sociedade, evitando-se a malversação do dinheiro público;

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. *faça constar, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, estudo que demonstre a necessidade, a prioridade e a conveniência da contratação, sua adequação com o plano diretor de informática da empresa, o projeto a que se refere e a sua vinculação a objetivos atuais ou a estratégias de longo prazo da empresa;*

3

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

- Art. 37, XXI) *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.*

4

### **BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

- Art. 3º) *Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)*

### **BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

- Art. 1º) *Os órgãos e as entidades da Administração Federal, direta e indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob controle direto ou indireto da União adotarão obrigatoriamente, nas contratações de bens e serviços de informática e automação, o tipo de licitação "técnica e preço", ressalvadas as hipóteses de dispensa ou inexigibilidade previstas na legislação, devendo exigir dos proponentes que pretendam exercer o direito de preferência estabelecido no art. 5º deste decreto, conforme seu enquadramento nas condições especificadas no referido artigo, entre a documentação de habilitação à licitação, comprovantes de que: I - a tecnologia do bem ou do programa de computador proposto foi desenvolvida no País; II - o bem ou programa de computador proposto é produzido com significativo valor agregado local; III - o serviço proposto é produzido com significativo valor agregado local; IV - a empresa produtora do bem, do programa de computador ou prestadora do serviço proposto atende aos requisitos estabelecidos no art. 1º da Lei nº 8.248/91.*

### **BRASIL. Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.**

- Art. 1º) *Os arts. 3º, 4º e 9º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, passam a vigorar com a seguinte redação: "Art. 3º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (NR) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (NR) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (NR) § 1º Revogado. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço."*

5

### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.4. *não obstante a indicação de marca, desde que circunstanciadamente motivada, possa ser aceita em observância ao princípio da padronização, este como aquela não devem ser obstáculo aos estudos e à efetiva implantação e utilização de software livre no âmbito da Administração Pública Federal, vez que essa alternativa, como já suscitado, poderá trazer vantagens significativas em termos de economia de recursos, segurança e flexibilidade;*

### **BRASIL. Decreto s/nº, de 29 de outubro de 2003.**

- Art. 1º, I) *Ficam instituídos Comitês Técnicos, no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, criado pelo Decreto de 18 de outubro de 2000, com a finalidade de coordenar e articular o planejamento e a implementação de projetos e ações nas respectivas áreas de competência, com as seguintes denominações: I - Implementação do Software Livre;*

6

### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.3. *inconsistência do projeto básico e ausência de justificativas referentes à economicidade e à adequação ao interesse público para fundamentar a realização da Concorrência nº 02/99, que objetivou a locação de 182 (cento e*

oitenta e dois) microcomputadores e 106 (cento e seis) impressoras, ao invés da aquisição dos equipamentos, contrariando os arts. 3º, 6º, inciso IX, e 12 da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática, quando houver, devendo o projeto básico guardar compatibilidade com essas duas peças, situação que deve estar demonstrada nos autos referentes às aquisições;

7

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.10. faça com que os trabalhos de elaboração e implantação de sistemas de software solicitados pelo Ministério a empresas contratadas sejam precedidos de planejamento detalhado, estabelecendo, com base em estudos prévios e fundamentados nas necessidades dos usuários, as especificações técnicas desses sistemas, de forma que seu desenvolvimento não sofra atraso ou solução de continuidade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.1. crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (item 2.2);

### 1.3.1.2 Designação da equipe projetista

#### Responsabilidade pelo planejamento da contratação

1. Todas as licitações e contratações de bens ou serviços serão precedidas de minucioso planejamento, inclusive nos casos de contratação direta (1), realizado e assinado por técnico(s) comprovadamente competente(s) e formalmente designado(s) para esse fim (2), o qual fundamentará tecnicamente a sua aprovação por autoridade competente (3).
2. É perfeitamente possível a contratação de terceiros para AUXILIAR no planejamento e a fiscalização de contratações de serviços (quarteirização), sendo, porém, vedada a sua participação na execução dos serviços planejados e/ou fiscalizados (4), mas a participação no planejamento de uma contratação não dá à firma quarteirizada o direito de necessariamente ser contratada para realizar a sua fiscalização (5).

#### Autorização para planejamento da contratação

3. A autoridade competente autorizará o prosseguimento do planejamento de cada contratação, considerando:
  - a razoabilidade dos objetivos de uma contratação;
  - a sua capacidade de realmente produzir benefícios interessantes à sociedade, considerado o contexto político, cultural, técnico, orçamentário etc. que possa afetar a produção dos benefícios pretendidos;
  - a disponibilidade de servidores adequadamente capacitados para o planejamento da contratação pretendida e para a gestão efetiva do contrato dela decorrente (6).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *agr02.Initiation.CL2: (Guideline) Establish and implement guidelines to confirm existing conditions.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.68 PO10.8 Project Resources. Define the responsibilities, relationships, authorities and performance criteria of project team members, and specify the basis for acquiring and assigning competent staff members and/or contractors to the project. The procurement of products and services required for each project should be planned and managed to achieve project objectives using the organisation's procurement practices.*
- *p.68 PO10.7 Integrated Project Plan. Establish a formal, approved integrated project plan (covering business and information systems resources) to guide project execution and control throughout the life of the project. The activities and interdependencies of multiple projects within a programme should be understood and documented. The project plan should be maintained throughout the life of the project. The project plan, and changes to it, should be approved in line with the programme and project governance framework.*
- *p.68 PO10.6 Project Phase Initiation. Approve the initiation of each major project phase and communicate it to all stakeholders. Base the approval of the initial phase on programme governance decisions. Approval of subsequent phases should be based on review and acceptance of the deliverables of the previous phase, and approval of an updated business case at the next major review of the programme. In the event of overlapping project phases, an approval point should be established by programme and project sponsors to authorise project progression.*

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *04.Analisar a viabilidade do atendimento à demanda*
- *p.106 ..Planejar as atividades do projeto de aquisição*
- *p.107 ...Criar plano do projeto de aquisição (Literatura)*
- *p.111 ...Planejar os recursos humanos necessários para o projeto de aquisição (Literatura)*
- *p.112 ...Estimar contratação de consultoria especializada (bp)*
  - *p.115 ...Alocar Equipe de apoio à aquisição (Literatura)*

1

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- *Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- *9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 117/2006-TCU-Plenário.**

- 9.2.1. realize minucioso planejamento, em harmonia com o Plano Estratégico do Ministério e com seu Plano Diretor de Informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei n. 8.666/1993, os produtos a serem adquiridos, sua quan

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório] [...] Adoto como relatório trechos do relatório de auditoria de fls. 80/119: "5. ACHADOS DE AUDITORIA [...] 5.2 FALHAS FORMAIS [...] 5.2.6 Achado: Falta de motivação para a contratação. [...] Efeito: A falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam alcançados os princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos gastos públicos. [...]"

- 9.4.7. quando da contratação de bens e serviços de informática, elabore, previamente, minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei 8.666/93, justificativa da necessidade dos bens e serviços de informática, sendo que, quanto aos serviços, esteja explicitada a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/97 c/c Acórdão TCU 508/2000-1ª Câmara;

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

- 9.4. determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão acometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.6.1. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Modernização e Informática - CGMI/MDIC dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

- 9.8. recomendar ao Sr. Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que avalie a conveniência e a oportunidade de buscar junto ao órgão competente a autorização para a realização de concurso público, a fim de prover a Coordenação de Informática - Coinf de quadro permanente e estrutura organizacional suficientes para realizar, de forma independente, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades executadas na área informática do Ministério;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4. recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, a partir das diretrizes expostas na seção III do voto antecedente e nos Acórdãos deste Tribunal, sobretudo os de número 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005, todos do Plenário, elabore um modelo de licitação e contratação de serviços de informática para a Administração Pública Federal e promova a implementação dele nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação mediante orientação normativa, que deve conter no mínimo:

- 9.8. alertar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a necessidade de prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com estrutura organizacional e quadro permanente suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores;

3

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. § 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade

competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 9º) Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários: I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica; II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado; III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação. § 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada. § 2º O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração. § 3º Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários. § 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.

• Art. 13) Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a: I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos; II - pareceres, perícias e avaliações em geral; III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços; V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas; VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico. VIII - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração. § 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei. § 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.17. adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;

5

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula 185.**

• A Lei nº 5.194, de 24/12/66, e, em especial, o seu art. 22, não atribuem ao autor do projeto o direito subjetivo de ser contratado para os serviços de supervisão da obra respectiva, nem dispensam a licitação para a adjudicação de tais serviços, sendo admissível, sempre que haja recursos suficientes, que se proceda aos trabalhos de supervisão, diretamente ou por delegação a outro órgão público, ou, ainda, fora dessa hipótese, que se inclua, a juízo da Administração e no seu interesse, no objeto das licitações a serem processadas para a elaboração de projetos de obras e serviços de engenharia, com expressa previsão no ato convocatório, a prestação de serviços de supervisão o acompanhamento da execução, mediante remuneração adicional, aceita como compatível com o porte e a utilidade dos serviços. **Fundamento Legal:**• Constituição, arts. 8º, XVII, "c", parágrafo único, 15, II, 70, §§ 1º, 3º e 4º, e 72, § 5º • Decreto-lei nº 199, de 25/02/67, arts. 31, I, II e V, e 37 • Decreto-lei nº 200, de 25/02/67, Título XII • Lei nº 4.089, de 13/07/62, art. 2º • Lei nº 5.194, de 24/12/66, arts. 18, 22 e 83 • Lei nº 6.946, de 17/09/81 • Decreto nº 73.140, de 09/11/73, arts. 81 a 90 • Decreto nº 86.025, de 22/05/81, arts. 21 e 24 • Enunciados nºs 39, 157 e 158 da Súmula de Jurisprudência do TCU, "in" DOU de 28/12/73 e 14/01/80.

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento

*do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:*

*• Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços.*

*§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.*

### 1.3.1.3 Definição dos requisitos da contratação

#### Por que a gestão de requisitos é fundamental?

**1.** Com base no princípio da motivação, cada decisão do gestor público precisa ser justificada (1). Por isso, os requisitos ou necessidades da contratação precisam ser levantados, registrados e justificados. Além disso, o gerenciamento de requisitos permite a rastreabilidade dos requisitos e a responsabilidade por eles, de modo que a área de TI não fique vulnerável a questionamentos por exigências ou critérios de pontuação cuja justificativa não tenha sido caracterizada de antemão (2).

#### Que requisitos devem ser contemplados?

**2.** Devem ser contemplados os seguintes tipos de requisitos (3):

- requisitos internos funcionais, que são aqueles ligados diretamente ao objetivo da demanda, às funcionalidades esperadas pelos clientes;
- requisitos internos não funcionais, que são aqueles não ligados diretamente à demanda do cliente, mas igualmente importantes para sua satisfação (como desempenho e disponibilidade) ou aderência aos padrões internos da organização (como carga de processamento, uso de objetos e processos padronizados etc.);
- requisitos externos, que são aqueles gerados fora da organização, como as demandas legais e regulatórias.

#### Requisitos internos: funcionais e não funcionais

**3.** No planejamento das contratações de serviços, devem ser adotadas desde o início todas as providências necessárias ao atendimento dos requisitos intrínsecos às contratações públicas, quais sejam:

- o atendimento aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa e da eficiência da Administração e da isonomia entre licitantes, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e da garantia da eficácia das contratações (4).
- o atendimento aos requisitos obrigatórios aos serviços públicos, tais como a adequação, a eficiência, a segurança e, quanto aos serviços essenciais, a continuidade (5).

**4.** Deverão ser levantados e definidos todos os requisitos relevantes para consecução do benefício pretendido, e deverão ser planejados os meios para atendê-los(6) e os mecanismos de controle para que tais requisitos permaneçam sendo satisfatoriamente atendidos durante a vigência contratual, inclusive para sustentar uma eventual necessidade de rescisão contratual (7), abrangendo, no mínimo, os seguintes aspectos:

- o objetivo da contratação e os benefícios pretendidos em termos de sua eficácia, eficiência, economicidade e efetividade (8);
- os requisitos necessários para a estimação da quantidade de serviço (9);
- os requisitos funcionais obrigatórios (10);
- os requisitos de evolução e de manutenção dos bens intelectuais produzidos (11);
- os requisitos de nível de serviço (12);
- os requisitos técnicos mínimos aceitáveis para os critérios de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho, ou a declaração de irrelevância de quaisquer deles (13);
- os requisitos para serviços predominantemente intelectuais, quando for o caso, tais como a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução (14).
- os requisitos de qualificação do pessoal do contratado, mesmo quando não se tratar de serviço de natureza predominantemente intelectual (15);
- os requisitos de qualidade do contratado, tais como a economia e a facilidade na execução, conservação e operação do objeto contratado (16);
- o prazo máximo requerido de iniciação do contrato e o ritual dessa iniciação (17);
- os requisitos de segurança da informação, de segurança institucional e de gestão documental (18);
- os requisitos de gestão do conhecimento crítico para o negócio do contratante (19);
- os requisitos de proteção do direito patrimonial e da propriedade intelectual do contratante (20);
- requisitos dos padrões, usuais ou próprios, de contratação de serviços (21).

**5.** Também devem ser considerados os requisitos derivados de outros processos internos da organização, tais como:

- a gestão de riscos (22);
- a gestão da segurança da informação (23);
- a gestão de contratos (24);
- a gestão de pessoas (25);
- a gestão orçamentária (26);
- a gestão de controlabilidade (accountability) (27).

#### **Requisitos externos**

**6.** Para garantir a aderência à legislação em vigor e às políticas públicas, deve-se atentar para a realização de um minucioso levantamento dos requisitos constitucionais, legais e infra-legais, de modo que o modelo de prestação de serviços adotado seja o mais aderente possível a tais requisitos sem perda de objetividade na contratação (28).

**7.** Entre esses requisitos devem figurar:

- requisitos de redução do impacto ambiental (29);
- requisitos de aproveitamento dos recursos locais (30);
- aderência às normas e padrões de homologação e certificação de qualidade de produtos e serviços de informática (31);
- aderência às normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho (32);
- aderência às políticas públicas de proteção, tais como: estímulo às micro e pequenas empresas por meio das aquisições públicas (33); melhoria do suporte às pessoas com necessidades especiais (34); cotas de número de pessoas portadores de necessidades especiais ou de pessoas idosas no quadro da contratada (35); proibição do trabalho infantil e do trabalho escravo ou indigno; e outras (36).

#### **Mecanismos de comunicação dos requisitos ao contratado**

**8.** Nas contratações de serviços, devem ser criados mecanismos que assegurem que os termos editalícios e contratuais, bem como as políticas e normas do contratante, sejam acessíveis, compreendidos e observados pelo preposto da contratada e por todos os empregados alocados ao contratante, particularmente os seguintes: a) Política de Segurança da Informação; b) Política de Controle de Acesso; c) Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas (MDS); e d) Normas gerais de pessoal (comportamento, acesso, identificação, ética, sigilo, gestão patrimonial etc.) (37).

**9.** Os requisitos jamais podem ensejar ingerência sobre a administração do contratado, sob pena de caracterização da terceirização ilegal, devendo evitar-se, entre outros, os seguintes procedimentos (38):

- submissão dos empregados do contratado à avaliação da Administração, tais como exames de admissão, avaliação curricular, entrevistas, treinamentos, exames de certificação ou assemelhados, devendo-se exigir do preposto do contratado tais procedimentos e a comprovação da sua adequada realização quando necessário;
- exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso à informação e aos sistemas do contratante, devendo-se exigir do contratado a obtenção de tal compromisso e a fiscalização de seu fiel cumprimento;
- indicação de pessoas para ocupar emprego junto ao contratado, sob quaisquer alegações, devendo-se exigir do contratado unicamente o cumprimento dos dispositivos contratuais referentes à qualificação exigida dos profissionais, quando for o caso.

#### **Consulta formal aos clientes (importante na atestação)**

**10.** Nem a lei 8.666/1993, nem a legislação do Pregão são claros sobre a origem dos requisitos de contratação e a responsabilidade sobre eles. Porém a responsabilidade pela aprovação do projeto básico ou termo de referência é claramente atribuída à autoridade competente. Em vista disso, é extremamente importante fazer constar dos autos as solicitações originais que conduziram à formalização do projeto básico, bem como a aprovação desses solicitantes originais (clientes da área de negócio) para o conjunto final de requisitos levantados, de modo a evitar possíveis conflitos durante a execução do contrato (39).

#### **A abrangência da análise**

**11.** O planejamento da contratação de serviços deve considerar todos os elementos que afetam a capacidade de produção dos benefícios pretendidos, de modo que seja possível aferir, o mais precisamente

possível, os custos e os prazos inerentes à contratação, internos ou externos, atinentes à área de TI ou não (40).

**12.** O planejamento das contratações de serviços deve-se pautar pela reunião de somente aqueles requisitos considerados indispensáveis para a segura realização do objeto da contratação, sempre de modo a maximizar a competitividade (41).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.23 2.3 *Formulação do sistema de medição do desempenho*
- p.29 4.1 *Gestão das informações da organização*
- p.31 4.3 *Gestão do conhecimento*
- p.34 5.2 *Educação e capacitação*
- p.35 5.3 *Qualidade de vida*
- p.37 6.1 *Gestão de processos finalísticos*
- p.38 6.2 *Gestão de processos de apoio*
- p.39 6.3 *Gestão de processos de suprimento*

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.90 *AI5.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.*
- p.118 *DS5 Ensure Systems Security.*

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *1Pre-a2. definir os requisitos*

1

**BRASIL. Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, **motivação**, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
- Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo. § 1º A **motivação deve ser explícita, clara e congruente**, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

**CAIXETA, José Manoel. Os princípios administrativos aplicáveis às licitações públicas - a doutrina dominante e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União.**

- p.45 Na mesma linha o pensamento de Furtado (2001, p. 43), que observa o seguinte: Afirmar que o administrador deve motivar seus atos significa, em primeiro lugar, que deverá indicar os fundamentos de direito que legitimam sua atuação. Deve ainda fazer a correlação lógica entre os eventos, os fatos que justificam a prática de determinado ato e a solução por ele adotada. A motivação deverá conter, assim, a indicação: - dos motivos que o levaram a praticar o ato; - da finalidade que se busca com a prática do ato; e - da fundamentação legal.
- p.45 É um princípio implícito no art. 1º da Constituição Federal e definido como princípio administrativo na Lei 9.784/99, art. 2º. Por obediência a este princípio, deve a Administração justificar seus atos quanto aos fundamentos de direito e de fato. Todos os atos administrativos devem ser motivados, excetuando-se aqueles atos vinculados em que há aplicação automática da lei. Bandeira de Mello diz que nos atos administrativos discricionários e também nos atos vinculados que dependem de avaliação é imprescindível motivação detalhada, sob pena de invalidade. A sociedade tem o direito de saber o porquê da ação da Administração. E mais: a motivação deve ser prévia ou contemporânea à expedição do ato.
- p.46 Além da judicialidade mencionada pelo administrativista, há que se adiantar que a obediência ao princípio da motivação é imprescindível também à possibilidade de controle pelos órgãos competentes, dentre os quais o TCU. Relativamente às licitações públicas, todos os seus atos devem ser motivados: as razões que levaram à abertura do processo licitatório, a especificação do objeto, a análise de recursos administrativos, a adjudicação. O maior interessado na obediência ao princípio da motivação é o próprio administrador público, especialmente os encarregados de contratar e de compor comissões de licitação.
- p.46 Essa motivação demonstra-se, não poucas vezes, útil ao administrador. Diversas acusações de direcionamento ou favorecimento em licitações ou de irregularidades em contratações sem licitações são facilmente

contestadas e perfeitamente explicadas pela motivação. Do contrário, se não tivesse o administrador justificado por que não realizou a licitação, ou por que impôs determinada exigência de qualificação técnica ou econômico-financeira, ou por que exigiu determinada especificação no produto ou serviço, seria sua atitude certamente considerada fraudulenta, e seria o responsável por sua realização punido administrativa e penalmente. Em matéria de motivação ou justificação de licitação, é melhor pecar por excesso do que por omissão. Até porque, excesso de motivação mal nenhum poderá causar a seu responsável (FURTADO, 2001, p. 44-45).

**GASPARINI, Diógenes. Princípios e normas gerais sobre licitação e contratos. IN: Seminário de Direito Administrativo**

• O princípio da motivação é outro princípio licitatório implícito. Ainda não aprendemos, porque não faz parte de nossa cultura jurídica, motivar cada ato que praticamos. Dizer porque nós estamos praticando este ato é para nós coisa muito difícil. Felizmente essa concepção está mudando, de modo que aos poucos a Administração Pública em geral vem motivando todos seus atos, não somente os vinculados. O princípio da motivação é essencial hoje em dia. Todos os autores, ainda que não haja uma disposição legal neste sentido, têm acolhido, têm admitido, a indispensabilidade da motivação, e a motivação não é simplesmente dizer que o ato se enquadra no artigo tal da lei qual. Isto é fundamento, não é motivação. Motivação é a descrição do conjunto de fatos que encontramos na realidade e que passamos para o processo. Esse conjunto de fatos da realidade assim descrito é a motivação. Precisamos comprar urgentemente remédios, precisamos comprar urgentemente colchões, barracas de campanha, porque houve uma tromba d'água que destruiu casas, matou pessoas e deixou famílias desabrigadas. A lei prevê, nesses casos a compra sem licitação. Os fatos estão aí permitindo que se faça essa compra em tais condições, mas no respectivo processo não se encontra nada motivando essa compra emergencial. Nem uma justificativa sobre a dispensa da licitação. Por ocasião da auditoria do Tribunal de Contas, o auditor chega, pega processo de compras e indaga do funcionário que o atende, "onde está a motivação dessa compra sem licitação?" "Está aqui doutor. Está aqui, olha. Enquadra-se no artigo 24, inciso IV da Lei das Licitações". Mas isso não é motivação, isso é fundamento, há que se distinguir motivação de fundamento. O fundamento é a indicação da prescrição legal que da validade ao ato. Motivação é a descrição dos fatos da realidade que levaram a Administração Pública a, no caso, comprar sem licitação. Princípio do contraditório e da ampla defesa também está presente aqui como princípio correlato ou princípio implícito. Se não se der à alguém que está sendo punido o direito do contraditório e da ampla defesa, temos infração insanável. Esse princípio tem status constitucional.

2

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.16. inclua, nos quesitos de pontuação, somente as especificações necessárias à exata avaliação da proposta, aduzindo justificativas e fundamentação técnica quando o detalhamento das especificações se fizer necessário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.7. quando da contratação de bens e serviços de informática, elabore, previamente, minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei 8.666/93, justificativa da necessidade dos bens e serviços de informática, sendo que, quanto aos serviços, esteja explicitada a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/97 c/c Acórdão TCU 508/2000-1ª Câmara;

3

### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.15 *The business is responsible to properly: – Define functional and control requirements – Use automated services*
- p.73 *Control over the IT process of Identify automated solutions that satisfies the business requirement for IT of translating business functional and control requirements into an effective and efficient design of automated solutions by focusing on identifying technically feasible and cost-effective solutions is achieved by • Defining business and technical requirements • Undertaking feasibility studies as defined in the development standards • Approving (or rejecting) requirements and feasibility study results and is measured by • Number of projects where stated benefits were not achieved due to incorrect feasibility assumptions • Percent of feasibility studies signed off on by the business process owner • Percent of users satisfied with functionality delivered*
- p.74 *AI1.1 Definition and Maintenance of Business Functional and Technical Requirements. Identify, prioritise, specify and agree on business functional and technical requirements covering the full scope of all initiatives required to achieve the expected outcomes of the IT-enabled investment programme.*

### SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.2.**

- p.10-11 *Definir os requisitos Descrição: Identificar os requisitos do cliente para um S&SC. Se necessário, as organizações poderão solicitar informações de fornecedores ou realizar pesquisas e identificar as melhores práticas de outras organizações, que adquiriram produtos e serviços semelhantes, com vistas a determinar os requisitos a partir de soluções disponíveis no mercado. Durante esta tarefa devem ser especificados os requisitos a serem considerados no projeto de aquisição, incluindo os seguintes: • dos interessados (stakeholders): as necessidades devem ser transformadas em requisitos mais específicos que contemplem os diversos tipos de interessados (stakeholders), tais como, usuários, planejadores, gestores, desenvolvedores e beneficiários do sistema; • do sistema: requisitos envolvendo processos, hardware, software, integrações, ambiente e pessoas que irão compor a solução que atenderá as necessidades estabelecidas; • do software: requisitos do(s) produto(s) de software que irá(ão) compor o(s) sistema(s) a ser(em) implementado(s). Devem ser especificados os requisitos funcionais e requisitos de qualidade; • de projeto: ciclo de vida a ser adotado, técnicas, metodologias, forma de gestão e de documentação do projeto; • de manutenção: requisitos relacionados à manutenção do software após a sua entrega; • de treinamento: características esperadas do treinamento relacionado ao S&SC a serem entregues; e • de implantação: descrição dos procedimentos necessários para a implantação do software no ambiente de operação, como, por exemplo, a carga do banco de dados, a implementação numa configuração distribuída, entre outros. Além destes requisitos, podem ser considerados outros requisitos e restrições que afetam diretamente o projeto de aquisição como, por exemplo, restrições legais, financeiras, de prazo do projeto e de número de usuários do sistema em operação.*
- p.14 *Pre-p4 Especificação de requisitos. Documento que define os requisitos e restrições definidas pelo cliente, incluindo requisitos dos interessados (stakeholders), do sistema (quando for o caso), do software, de projeto, de manutenção, de treinamento e de implantação, restrições legais, financeiras, de prazo e de número de usuários.*
- p.16 *Tarefa: Pre-t2 – Definir os requisitos. DESENVOLVIMENTO DE REQUISITOS: DRE2. Um conjunto definido de requisitos do cliente é especificado a partir das necessidades, expectativas e restrições identificadas. Este resultado esperado é aplicado nesta tarefa pois o conjunto de requisitos consolida uma solução para as necessidades do adquirente e possibilita que os possíveis conflitos sejam resolvidos. Todos os requisitos dos interessados, incluindo requisitos funcionais e não-funcionais devem ser documentados e consolidados. DRE3. Um conjunto de requisitos funcionais e não-funcionais, do produto e dos componentes do produto que descrevem a solução do problema a ser resolvido, é definido e mantido a partir dos requisitos do cliente. Este resultado esperado é aplicado nesta tarefa durante a derivação dos requisitos do adquirente para os requisitos funcionais e não funcionais do S&SC a ser adquirido. DRE4. Os requisitos funcionais e não-funcionais de cada componente do produto são refinados, elaborados e alocados. Este resultado esperado é aplicado nesta tarefa caso o projeto de aquisição requeira que a especificação de requisitos funcionais e não-funcionais seja elaborada num nível de detalhamento técnico de modo a orientar o desenvolvimento do S&SC. DRE6. Conceitos operacionais e cenários são desenvolvidos. Este resultado esperado é aplicado nesta tarefa caso a característica do projeto de aquisição requeira a especificação de cenários e de conceitos operacionais, pelo menos num nível inicial, para permitir a contratação do S&SC.*
- p.30 *Sel-p2 Especificação de requisitos. Documento que define os requisitos e restrições definidas pelo cliente, incluindo requisitos dos interessados (stakeholders), do sistema (quando for o caso), do software, de projeto, de manutenção, de treinamento e de implantação, restrições legais, financeiras, de prazo e de número de usuários.*

4

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

- Art. 37, XXI) *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.*

### BRASIL. **Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º) *A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.*

5

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

- Art. 4º) A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995) I - reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo; II - ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor: a) por iniciativa direta; b) por incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas; c) pela presença do Estado no mercado de consumo; d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho. [...] V - incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo; VI - coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores; VII - racionalização e melhoria dos serviços públicos; VIII - estudo constante das modificações do mercado de consumo.
- Art. 22) Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos. Parágrafo único. Nos casos de descumprimento, total ou parcial, das obrigações referidas neste artigo, serão as pessoas jurídicas compelidas a cumpri-las e a reparar os danos causados, na forma prevista neste código.

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 6º) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos: a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza; b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem; c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução; d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução; e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso; f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;
- Art. 8º) A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução. Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 12) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - segurança; II - funcionalidade e adequação ao interesse público; III - economia na execução, conservação e operação; IV - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação; V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço; VI - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) VII - impacto ambiental.

**BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.**

- Art. 6º) Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato. § 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. § 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. § 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando: I - motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e, II - por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara.**

- 9.9.1. estabeleça suas prioridades de forma sustentável e consistente, visando obter melhor planejamento de suas atividades, no sentido de despender os recursos públicos em obras e/ou serviços que tragam benefícios efetivos para a sociedade, evitando-se a malversação do dinheiro público;

7

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 78) Constituem motivo para rescisão do contrato: I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos; II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos; III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados; IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento; V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à

Administração; VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato; VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores; VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei; IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil; X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado; XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato; XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato; XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei; XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação; XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação; XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto; XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato. *Parágrafo único.* Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa. XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

8

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

- Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

### **BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

- Art. 1º, I, II e § 1º) Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma estabelecida nesta lei: I - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário; II - proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas ou das respectivas comissões, à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das entidades referidas no inciso anterior; [...] § 1º No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a legalidade, de legitimidade e a economicidade dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

- Art. 38, I, II e IV) Compete, ainda, ao Tribunal: I - realizar por iniciativa da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e nas entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal; II - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por suas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de inspeções e auditorias realizadas; [...] IV - auditar, por solicitação da comissão a que se refere o art. 166, § 1º, da Constituição Federal, ou comissão técnica de qualquer das Casas do Congresso Nacional, projetos e programas autorizados na lei orçamentária anual, avaliando os seus resultados quanto à eficácia, eficiência e economicidade.

- Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. *Parágrafo único.* Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.

### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 12, II) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - funcionalidade e adequação ao interesse público;

- Art. 65, I) Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos: I - unilateralmente pela Administração: a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

### **BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

- Art. 7º, III) Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;

9

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 15, § 7º, II) As compras, sempre que possível, deverão: (Regulamento) § 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda: [...] II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

10

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 12, II) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - funcionalidade e adequação ao interesse público;
- Art. 40, § 2º) Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante: I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos; II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor; IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.
- Art. 65, I) Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos: I - unilateralmente pela Administração: a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

11

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.15. desenvolvam estudo prévio para estimar, na máxima extensão possível, as alterações previsíveis do produto contratado na forma de licença de uso, de forma a incluir tais serviços - a exemplo de inclusão ou exclusão de unidades escolares, ou de alterações já planejadas na tecnologia ou nos processos organizacionais que o sistema deve suportar - nos contratos de fornecimento e manutenção, de forma a minimizar o risco da necessidade de alterações no produto que não estejam cobertas pelos contratos e, portanto, que necessitem ser contratadas junto ao fornecedor exclusivo;
- 9.3.18. incluam no edital de licitação a ser lançado em substituição à Concorrência n. 002/2005 a obrigação expressa do licitante de firmar o Contrato de Manutenção respectivo em prazo predeterminado após a adjudicação, nos termos do art. 30 do RLC-Sesi/Senai, podendo o referido contrato estabelecer que o prazo de sua vigência se inicia após o recebimento definitivo do software, nos termos do contrato de fornecimento previsto no edital;
- 9.3.19. incluam, nas cláusulas do Contrato de Manutenção a ser celebrado, dispositivo explicitando que sua duração máxima, incluindo eventuais prorrogações, será de sessenta meses, conforme determina o art. 25, parágrafo único, do RLC-Sesi/Senai;

12

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.22.1. os itens ou parâmetros a serem incluídos no "Acordo de Nível de Serviço", como por exemplo o tempo máximo de solução de chamados, tempo de disponibilidade do serviço etc., sendo apenas facultativo especificar previamente no edital os valores quantitativos mínimos a serem exigidos para esses parâmetros;

13

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

- Art. 3º) [Redação Original] Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União, darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, nos termos do § 2º do art. 171 da Constituição Federal, aos produzidos por empresas brasileiras de capital nacional, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; II - bens e serviços produzidos no País, com significativo valor agregado local. § 1º Na hipótese da empresa brasileira de capital nacional não vir a ser objeto desta preferência, dar-se-á aos bens e serviços fabricados no País preferência em relação aos importados, observado o disposto no § 2º deste artigo. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-á em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 45, § 4º) [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

14

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 46) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar: I -

serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução; II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à **negociação das condições propostas**, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima; III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação; IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica. § 2º Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório: I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório; II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

15

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.7. defina, no edital e no contrato a ser celebrado, os requisitos relativos ao quantitativo e à qualificação do quadro de pessoal da empresa contratada que deverão ser satisfeitos por ocasião da execução do contrato;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. imprecisão dos requisitos de qualificação de pessoal, pois não constam do edital indicações dos cursos superiores admitidos, ou exigidos, e das formas de avaliação da experiência na função do profissional oferecido, em desacordo com a determinação contida no item 9.3.7 do Acórdão 1094/2004 - Plenário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.12. defina, nos editais, os cursos superiores e técnicos requeridos, bem como a forma de comprovação da aptidão dos profissionais prestadores de serviço, visando a garantir a utilização de pessoal devidamente qualificado na execução do contrato;
- 9.3.15. abstenha-se de fixar tempo mínimo de experiência a ser comprovado pelos profissionais, sob pena de descumprimento do art. 30, §1º, inciso I, e § 5º, da Lei 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 539/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.7. nos casos de comprovada necessidade de aquisição/locação de equipamentos/sistemas/ serviços de informática agrupados, inclua no projeto básico ou no termo de referência especificações técnicas que descrevam objetivamente as características/funcionalidades desejadas, não se admitindo a simples indicação 'devem ser do mesmo fabricante', haja vista que essa exigência, por si só, não garante ganho de funcionalidade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 646/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. na elaboração de termos de referência relativos à licitação para contratação de empresa especializada em fornecimento de mão-de-obra, observe padrões similares ao disposto no art. 7º c/c o art. 6º, inciso XI, da Lei n. 8.666/1993, no que tange à descrição das atividades a serem realizadas pelos terceirizados e à inclusão de exigência de comprovação da qualificação que devem ter os terceirizados;
- 9.2.5. em futuras licitações para contratação de prestação de serviços, defina requisitos para cada categoria profissional a ser contratada, como a denominação da categoria, a descrição das respectivas atribuições, a qualificação exigida e outros requisitos específicos, mantendo estrita compatibilidade entre eles;

16

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 12, V) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - **facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço;**
- Art. 12, III) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - **economia na execução, conservação e operação;**

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 20/1998-TCU-Plenário.**

- [Decisão]1. - determinar ao Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo que, nas futuras licitações para aquisição de bens ou serviços de informática, não exija que, sob pena de desclassificação da proposta, seja apresentado Certificado da série ISO 9000; bem assim que, quando considerada imprescindível a apresentação do Certificado NOVELL, seja concedido prazo suficiente para que tal exigência possa ser cumprida;

17

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.6. abstenha-se de incluir quesitos de pontuação técnica para cujo atendimento os licitantes tenham de incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato ou que frustrem o caráter competitivo do certame, a exemplo dos quesitos que pontuam os licitantes que possuem, já na abertura da licitação, determinado quadro de pessoal com técnicos certificados e qualificados ou determinadas estruturas físicas, como centros de treinamento, plataformas de treinamento a distância e ambiente de fábrica de software, ficando

excetuada da vedação a última estrutura citada quando esta se referir ao item Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas e houver justificativa operacional, devidamente registrada, para exigí-la;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.1. fixação do prazo de início de execução contratual em 5 (cinco) dias após a assinatura do contrato, conforme a cláusula segunda da minuta de contrato, favorecendo as empresas que já tenham os empregados previamente contratados ou a empresa que atualmente vem prestando tais serviços ao Ministério em caráter emergencial, em desacordo com que dispõe o art. 3º da Lei 8.666/93 e a determinação contida no item 9.3.6 do Acórdão 1094/2004 - Plenário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.17. fixe o prazo previsto para início da prestação dos serviços em, no mínimo, 30 (trinta) dias, de forma a possibilitar às empresas vencedoras das licitações a adoção dos procedimentos que lhes permitam iniciar a execução contratual;

18

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 12, I) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - segurança;

**BRASIL. Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000.**

• Art. 1º) Fica instituída a Política de Segurança da Informação nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, que tem como pressupostos básicos: I - assegurar a garantia ao direito individual e coletivo das pessoas, à inviolabilidade da sua intimidade e ao sigilo da correspondência e das comunicações, nos termos previstos na Constituição; II - proteção de assuntos que mereçam tratamento especial; III - capacitação dos segmentos das tecnologias sensíveis; IV - uso soberano de mecanismos de segurança da informação, com o domínio de tecnologias sensíveis e duais; V - criação, desenvolvimento e manutenção de mentalidade de segurança da informação; VI - capacitação científico-tecnológica do País para uso da criptografia na segurança e defesa do Estado; e VII - conscientização dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal sobre a importância das informações processadas e sobre o risco da sua vulnerabilidade.

• Art. 2º) Para efeitos da Política de Segurança da Informação, ficam estabelecidas as seguintes conceituações: [...] II - Segurança da Informação: proteção dos sistemas de informação contra a negação de serviço a usuários autorizados, assim como contra a intrusão, e a modificação desautorizada de dados ou informações, armazenados, em processamento ou em trânsito, abrangendo, inclusive, a segurança dos recursos humanos, da documentação e do material, das áreas e instalações das comunicações e computacional, assim como as destinadas a prevenir, detectar, deter e documentar eventuais ameaças a seu desenvolvimento.

**BRASIL. Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.**

• Art. 59) A celebração de contrato cujo objeto seja sigiloso, ou que sua execução implique a divulgação de desenhos, plantas, materiais, dados ou informações de natureza sigilosa, obedecerá aos seguintes requisitos: I - o conhecimento da minuta de contrato estará condicionado à assinatura de termo de compromisso de manutenção de sigilo pelos interessados na contratação; e II - o estabelecimento de cláusulas prevendo a: a) possibilidade de alteração do contrato para inclusão de cláusula de segurança não estipulada por ocasião da sua assinatura; b) obrigação de o contratado manter o sigilo relativo ao objeto contratado, bem como à sua execução; c) obrigação de o contratado adotar as medidas de segurança adequadas, no âmbito das atividades sob seu controle, para a manutenção do sigilo relativo ao objeto contratado; d) identificação, para fins de concessão de credencial de segurança, das pessoas que, em nome do contratado, terão acesso a material, dados e informações sigilosos; e e) responsabilidade do contratado pela segurança do objeto subcontratado, no todo ou em parte.

• Art. 60) Aos órgãos e entidades públicos, bem como às instituições de caráter público, a que os contratantes estejam vinculados, cabe providenciar para que seus fiscais ou representantes adotem as medidas necessárias para a segurança dos documentos ou materiais sigilosos em poder dos contratados ou subcontratados, ou em curso de fabricação em suas instalações.

• Art. 61) O disposto neste Decreto aplica-se a material, área, instalação e sistema de informação cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.13. inclua os seguintes requisitos de segurança em contratos de prestação de serviços e locação de mão-de-obra em Tecnologia da Informação que vierem a ser celebrados a partir da presente data, em atenção aos itens 4.2.2 e 4.3.1 da NBR ISO/IEC 17799 (item 2.7 do relatório de auditoria):

• 9.1.13.1. obrigatoriedade de aderência à Política de Segurança da Informação, à Política de Controle de Acesso, à Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e às outras normas de segurança da informação vigentes no Ministério;

• 9.1.13.2. Acordo de Nível de Serviço, negociado entre os grupos de usuários e o fornecedor dos serviços, com o objetivo de estabelecer um entendimento comum da natureza dos serviços propostos e critérios de medição de desempenho, que deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos: participantes do acordo; descrição clara dos serviços e funcionalidades disponíveis, para contratos de prestação de serviços; descrição clara dos perfis profissionais desejados, para contratos de locação de mão-de-obra; funções e responsabilidades; níveis de serviços desejados em termos de disponibilidade, prazos, desempenho, segurança, quantidade, qualidade e outros; indicadores de níveis de serviços; responsável pela medição dos serviços; ações a serem tomadas quando da ocorrência de problemas de mau desempenho (ações corretivas, penalidades financeiras e outras);

• 9.1.13.3. definição clara acerca da propriedade dos dados entregues pela Administração Pública a empresas contratadas, coletados por essas empresas em nome da Administração Pública ou produzidos por programas de computadores decorrentes de contratos de prestação de serviços;

• 9.1.13.4. definição acerca dos direitos de propriedade de programas, de acordo com a Lei n. 9.609/1998, de documentação técnica e forma de acesso a eles; se o contrato dispuser que programas e documentação técnica não pertencem à Administração Pública, o projeto básico deve apresentar a justificativa de tal escolha; caso contrário, o contrato deve estabelecer de que forma e em que prazo se dará o acesso aos mesmos, inclusive na ocorrência de

fatos imprevisíveis ou de força maior; recomenda-se que se estabeleça, como data limite para entrega de programas fontes e documentação, a data de homologação dos mesmos;

- 9.1.13.5. obrigatoriedade de manter sigilo sobre o conteúdo de programas de computadores (fontes e executáveis), documentação e bases de dados; deve ser estabelecido um período durante o qual subsistirão as obrigações de manter sigilo;
- 9.1.13.6. obrigatoriedade de assinatura de Termo de Compromisso ou Acordo de Confidencialidade por parte dos prestadores de serviços, contendo declarações que permitam aferir que os mesmos tomaram ciência das normas de segurança vigentes no órgão;
- 9.1.13.7. garantia do direito de auditar, por parte da contratada e dos órgãos de controle, e forma de exercício deste direito;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]6.19 [...]19. Nos moldes do atual edital, a área de informática do ministério ficaria dependente de única empresa, não obstante os serviços componham distintos processos de trabalho. 20. Não se nega que a contratação de uma única prestadora facilita a gestão do contrato. Todavia, a economia em relação aos controles pode ser suplantada pelos prejuízos decorrentes da vinculação a um único prestador de serviços. **A instituição fica fragilizada tanto pela eventualidade da empresa não cumprir o acordado, comprometendo todo o sistema, quanto pela relação de dependência que se estabelece frente à prestadora no tocante à segurança e manipulação das informações.**

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]68. Pode-se dizer que o modelo de contratação antes adotado pelo MDIC consistia na reunião de todos os serviços de informática do órgão em um único e grande contrato, adjudicado a uma única empresa, com pagamentos realizados por hora-trabalhada. 69. É necessário que se esclareça que essa prática, que equivale à contratação dos serviços de um CPD completo e terceirizado, não se restringia ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em diversos processos examinados pelo Tribunal, verificou-se que foram muitos os casos em que licitações de serviços de informática vinham sendo promovidas pela Administração Pública Federal sem que se procedesse à divisão do objeto em parcelas, como preconizado pelo art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, apesar de tal alternativa se mostrar viável. A título de exemplo, podem ser citados certames realizados pelo Ministério do Planejamento (Concorrência 14/2000 - Decisão 1.067/2002 - Plenário), Agência Nacional do Cinema (Concorrência 02/2003 - Acórdão 1.937/203 - Plenário), Ministério da Educação (Concorrência 01/1999 - Acórdão 2.561/2004-2ª Câmara), Ministério da Justiça (Concorrência 03/2000 - Decisão 351/2002 - Plenário), entre outros. 70. Esse modelo apresentava uma série de desvantagens potencialmente causadoras de prejuízos aos cofres públicos e à atividade da Administração. 71. Como o contrato englobava todos os serviços do setor de informática, os requisitos de habilitação e de pontuação da proposta técnica estabelecidos no edital eram muito abrangentes. Assim, limitava-se a participação no certame às grandes empresas e se afastavam as empresas de menor porte, especializadas em determinadas áreas da informática. Como consequência, aumentava-se o risco de onerar os futuros preços contratáveis, pois se reduzia a possibilidade de obtenção de propostas mais vantajosas decorrentes da ampliação da competitividade. 72. Na fase de execução contratual, verificava-se que todos os sistemas, programas e bases de dados passavam a ser geridos por uma única empresa privada. 73. Do ponto de vista estratégico, tal situação não atendia ao interesse público. Isso, porque o domínio de uma única empresa sobre a área de informática do órgão poderia resultar na monopolização do conhecimento da operação do setor pela contratada. Esse monopólio poderia obstaculizar o acesso do órgão ao conhecimento, ocasionar a perda do controle da Administração sobre os sistemas institucionais, incluindo a perda da capacidade de decidir sobre as respectivas especificações, e criar dependência em relação à empresa para proceder a alterações e manutenção dos aplicativos. Não custa lembrar que já foram vistos nesta Corte casos em que o órgão praticamente se tornou refém da empresa contratada. 74. Do ponto de vista da segurança, essa concentração também poderia oferecer riscos. Em primeiro lugar, a empresa contratada teria acesso a todos os sistemas e dados do órgão, inclusive os estratégicos e sigilosos, dificultando o estabelecimento de mecanismos de proteção independentes pela Administração. Ademais, na hipótese de eventual impossibilidade da empresa em executar o contrato (falência, extinção, dificuldades financeiras, etc.), ficaria obstada a execução de todos os serviços de informática, podendo levar a sério impasse no cumprimento das atividades finalísticas do órgão. Imagine-se, por exemplo, os graves problemas econômicos e sociais que poderiam advir da paralisação dos sistemas informatizados que controlam o comércio exterior e o seguro-desemprego. 75. Além disso, ao prever o pagamento da contratada com base quase exclusivamente na hora-trabalhada, o modelo anterior poderia causar disfunções com reflexos negativos sobre a economicidade da contratação. 76. A primeira dessas disfunções correspondia ao que denomino paradoxo do lucro-incompetência. Isso significa que, quanto menor a qualificação dos profissionais alocados na prestação de serviço, maior o número de horas necessário para executá-lo, maior o lucro da empresa contratada e maior o custo para a Administração. 77. Outra disfunção consistia na tendência de se remunerar todas as horas de disponibilidade dos empregados da empresa, ainda que não produtivas, em razão da dificuldade da Administração em controlar a efetiva atividade dos profissionais terceirizados. Com isso, havia a possibilidade de que a empresa viesse a ser remunerada sem que houvesse a contraprestação em serviços efetivamente realizados.

**ARAS, Vladimir. Crimes de informática. Uma nova criminalidade. Jus Navigandi**  
**COSTA, Marco Aurélio Rodrigues da. Crimes de Informática. Jus Navigandi**

19

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.4.4. adote cláusulas contratuais para assegurar que a documentação técnica, programas fontes e dados de sistemas regidos por contratos de prestação de serviços estejam acessíveis ao Ministério (item 2.8);

20

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 111) A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o

previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração. **Parágrafo único.** Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 28/1997-TCU-Plenário.**

• [Acórdão]2.11 - atente para a exigência contida no art. 111 da Lei n. 8.666/93, no sentido de que a Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento do concurso ou no ajuste para sua elaboração;

**BRASIL. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.**

• Art. 4º) Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos. § 1º Ressalvado ajuste em contrário, a compensação do trabalho ou serviço prestado limitar-se-á à remuneração ou ao salário convencionado. § 2º Pertencerão, com exclusividade, ao empregado, contratado de serviço ou servidor os direitos concernentes a programa de computador gerado sem relação com o contrato de trabalho, prestação de serviços ou vínculo estatutário, e sem a utilização de recursos, informações tecnológicas, segredos industriais e de negócios, materiais, instalações ou equipamentos do empregador, da empresa ou entidade com a qual o empregador mantenha contrato de prestação de serviços ou assemelhados, do contratante de serviços ou órgão público. § 3º O tratamento previsto neste artigo será aplicado nos casos em que o programa de computador for desenvolvido por bolsistas, estagiários e assemelhados.

• Art. 6º) Não constituem ofensa aos direitos do titular de programa de computador: I - a reprodução, em um só exemplar, de cópia legitimamente adquirida, desde que se destine à cópia de salvaguarda ou armazenamento eletrônico, hipótese em que o exemplar original servirá de salvaguarda; II - a citação parcial do programa, para fins didáticos, desde que identificados o programa e o titular dos direitos respectivos; III - a ocorrência de semelhança de programa a outro, preexistente, quando se der por força das características funcionais de sua aplicação, da observância de preceitos normativos e técnicos, ou de limitação de forma alternativa para a sua expressão; IV - a integração de um programa, mantendo-se suas características essenciais, a um sistema aplicativo ou operacional, tecnicamente indispensável às necessidades do usuário, desde que para o uso exclusivo de quem a promoveu.

• Art. 11) Nos casos de transferência de tecnologia de programa de computador, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial fará o registro dos respectivos contratos, para que produzam efeitos em relação a terceiros. **Parágrafo único.** Para o registro de que trata este artigo, é obrigatória a entrega, por parte do fornecedor ao receptor de tecnologia, da documentação completa, em especial do código-fonte comentado, memorial descritivo, especificações funcionais internas, diagramas, fluxogramas e outros dados técnicos necessários à absorção da tecnologia.

**BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.**

• Art. 7º) São obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro, tais como: [...] X - os projetos, esboços e obras plásticas concernentes à geografia, engenharia, topografia, arquitetura, paisagismo, cenografia e ciência; XI - as adaptações, traduções e outras transformações de obras originais, apresentadas como criação intelectual nova; XII - os programas de computador; XIII - as coletâneas ou compilações, antologias, enciclopédias, dicionários, bases de dados e outras obras, que, por sua seleção, organização ou disposição de seu conteúdo, constituam uma criação intelectual. § 1º Os programas de computador são objeto de legislação específica, observadas as disposições desta Lei que lhes sejam aplicáveis. § 2º A proteção concedida no inciso XIII não abarca os dados ou materiais em si mesmos e se entende sem prejuízo de quaisquer direitos autorais que subsistam a respeito dos dados ou materiais contidos nas obras.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário.**

• 9.1.7 - inclua, nos editais referentes a projetos ou serviços técnicos especializados, a exigência de que cada participante, desde logo, declare ceder os respectivos direitos autorais à Administração, caso venha a sair vitorioso do certame, nos termos do art. 111 da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.20. assegurem, explicitamente, nas especificações do edital e dos contratos, bem como na execução dos serviços, que todos os dados do aplicativo contratado relativos aos processos de negócio, incluindo seu conteúdo, estrutura e tabelas, serão de propriedade do Sesi/Senai, mantidos fisicamente em seu próprio ambiente corporativo de banco de dados;

21

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 11) As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 539/2007-TCU-Plenário.**

• 9.2.6. na hipótese de optar pela padronização de produtos, faça constar do respectivo procedimento justificativa respaldada em comprovação inequívoca de ordem técnica, apresentando estudos, laudos, perícias e pareceres que demonstrem as vantagens econômicas e o interesse da Administração, considerando as condições de operação, manutenção, assistência técnica e garantias oferecidas;

22

**COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Executive Summary).**

• p.1 *The underlying premise of enterprise risk management is that every entity exists to provide value for its stakeholders. All entities face uncertainty, and the challenge for management is to determine how much uncertainty to accept as it strives to grow stakeholder value. Uncertainty presents both risk and opportunity, with the potential to erode or enhance value. Enterprise risk management enables management to effectively deal with uncertainty and associated risk and opportunity, enhancing the capacity to build value.*

23

#### **BRASIL. Decreto n° 3.505, de 13 de junho de 2000.**

• Art. 1º) *Fica instituída a Política de Segurança da Informação nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, que tem como pressupostos básicos: I - assegurar a garantia ao direito individual e coletivo das pessoas, à inviolabilidade da sua intimidade e ao sigilo da correspondência e das comunicações, nos termos previstos na Constituição; II - proteção de assuntos que mereçam tratamento especial; III - capacitação dos segmentos das tecnologias sensíveis; IV - uso soberano de mecanismos de segurança da informação, com o domínio de tecnologias sensíveis e duais; V - criação, desenvolvimento e manutenção de mentalidade de segurança da informação; VI - capacitação científico-tecnológica do País para uso da criptografia na segurança e defesa do Estado; e VII - conscientização dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal sobre a importância das informações processadas e sobre o risco da sua vulnerabilidade.*

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Boas Práticas em Segurança da Informação.**

• *O Tribunal de Contas da União, ciente da importância de seu papel pedagógico junto aos administradores públicos e da utilidade de apresentar sua forma de atuação às unidades jurisdicionadas e prefeituras, elaborou esta publicação com intuito de despertar a atenção para os aspectos da segurança da tecnologia da informação nas organizações governamentais. Espera-se que esse trabalho seja uma boa fonte de consulta e que o Tribunal, mais uma vez, colabore para o aperfeiçoamento da Administração Pública.*

24

#### **BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

25

#### **BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

• p.32 *Critério 5. Pessoas (90 pontos). O Critério Pessoas aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. Também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas.*

26

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

• Art. 74, I e II) *Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;*

#### **BRASIL. Lei n° 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 3º a 6º) *3º O Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas sócio-econômicas. Art. 4º Integram o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal: I - o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como órgão central; II - órgãos setoriais; III - órgãos específicos. § 1º Os órgãos setoriais são as unidades de planejamento e orçamento dos Ministérios, da Advocacia-Geral da União, da Vice-Presidência e da Casa Civil da Presidência da República. § 2º Os órgãos específicos são aqueles vinculados ou subordinados ao órgão central do Sistema, cuja missão está voltada para as atividades de planejamento e orçamento. § 3º Os órgãos setoriais e específicos ficam sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central do Sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados. § 4º As unidades de planejamento e orçamento das entidades vinculadas ou subordinadas aos Ministérios e órgãos setoriais ficam sujeitas à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central e também, no que couber, do respectivo órgão setorial. § 5º O órgão setorial da Casa Civil da Presidência da República tem como área de atuação todos os órgãos integrantes da Presidência da República, ressalvados outros determinados em legislação específica. Art. 5º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes, as unidades responsáveis pelos seus orçamentos ficam sujeitas à orientação normativa do órgão central do Sistema. Art. 6º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes e órgãos da Administração Pública Federal, os órgãos integrantes do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e as unidades responsáveis pelo planejamento e orçamento dos demais Poderes realizarão o acompanhamento e a avaliação dos planos e programas respectivos.*

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.40 6.4 Gestão orçamentária e financeira

27

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.777/2005-TCU-Plenário.**

• [Relatório] Além disso, a existência da Lei de Licitações e Contratos (Lei n.º 8.666/93) foi considerada um fator de redução de corrupção no país por 21% das empresas privadas que, em 2002, responderam afirmativamente a uma pesquisa de percepção patrocinada pela ONG Transparência Brasil, associada à Transparência Internacional (volume VII, fls. 1.216/1.222). A crítica aos controles também viu como problema o fato de ele ser 'ex-ante', 'apriorístico', que estaria acompanhado de uma 'cultura impeditiva para o uso de recursos'. A existência de controles 'a anteriori' na legislação sobre convênios e sobre licitações, apesar de ser vista como um problema pela Exposição de Motivos n.º 20/1998, na verdade é uma precaução legítima tomada pelo legislador. É pertinente a pergunta do Exmo. Sr. Deputado Gustavo Fruet: 'Se com os dispositivos existentes já existem falhas, o que prever com a sua supressão?' Parece estar fora de dúvidas, pelo menos no âmbito do TCU, que os controles prévios e concomitantes contribuem significativamente para a boa e regular aplicação dos recursos públicos. Em outro julgado, o Exmo. Sr. Ministro Marcos Vinícios Rodrigues Vilaça declarou: 'Concluo, pois, renovando meu sentimento de que este Tribunal dá mais um passo ao migrar de uma atuação calcada no passado e no formalismo, típica da sistemática de prestação de contas, por muitos já definida como 'autópsia' da gestão pública, em direção a uma atuação concomitante, centrada na avaliação da eficiência e eficácia da administração da coisa pública.' (trecho do Voto referente à Decisão n.º 701/98-P). Apesar de alegada, não foi comprovada a existência de 'cultura impeditiva para o uso de recursos'. A comprovação da existência de cultura normalmente depende de realização de pesquisa técnica baseada em grupos focais, tal como ocorrido com o Relatório sobre Cultura Organizacional no TCU, elaborado pelo Grupo Tendências de Controle Externo.

**BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; LAIA, Marconi Martins de; FARIA, Fernando Inacio de. Governança de TIC e contratos no setor público. In: CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação**

• p.2 No contexto da gestão pública, governança corporativa está relacionada ao aumento da capacidade que o governo, através da adoção de princípios gerenciais, tem para orientar a ação do estado focada em resultados e ênfase em mecanismos de controle. Pode-se afirmar que a governança no setor público é fruto do movimento de reforma do estado e modernização da gestão pública, tópicos relevantes na agenda política dos governos (BARZELAY, 2000; HEEKS, 2002; PETERS, 1996). Conseqüentemente, temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, mecanismos de controle, qualidade do gasto público e prestação de contas passaram a ser questões centrais no processo de modernização da gestão pública (BARBOSA et al., 2005; REINHARD e DIAS, 2005), as quais conduzem à idéia de implementação de mecanismos de controle e de boas práticas de governança.

**IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa.**

• p.9 O objetivo central deste Código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a: **Aumentar o valor da sociedade** Melhorar seu desempenho **Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos** (por "acesso a capital" devemos entender a oferta pública ou privada de ações, financiamentos de longo prazo ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa.) **Contribuir para sua perenidade** O Código está dividido em 6 capítulos: Propriedade (Sócios) Conselho de Administração Gestão Auditoria independente Conselho Fiscal Conduta e Conflito de Interesses Os princípios básicos que inspiram este Código são: **Transparência** **Equidade** **Prestação de contas (accountability)** **Responsabilidade Corporativa**

• p.10 **PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)**. Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeram e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

28

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.161-164 ME3. Assegurar a conformidade com os requerimentos externos

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.2.**

• p.14 Pre-p4 Especificação de requisitos. Documento que define os requisitos e restrições definidas pelo cliente, incluindo requisitos dos interessados (stakeholders), do sistema (quando for o caso), do software, de projeto, de manutenção, de treinamento e de implantação, **restrições legais**, financeiras, de prazo e de número de usuários.

29

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 12, VII) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - impacto ambiental.

30

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 12, IV) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;

**IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa.**

• p.10 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA. Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. **Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.**

31

**BRASIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984.**

• Art. 4º) São instrumentos da Política Nacional de Informática: I - o estímulo ao crescimento das atividades de informática de modo compatível com o desenvolvimento do País; II - a institucionalização de normas e padrões de homologação e certificação de qualidade de produtos e serviços de informática; III - a mobilização e a aplicação coordenadas de recursos financeiros públicos destinados ao fomento das atividades de informática; IV - o aperfeiçoamento das formas de cooperação internacional para o esforço de capacitação do País; V - a formação, o treinamento e o aperfeiçoamento de recursos humanos para o setor; VI - a instituição de regime especial de concessão de incentivos tributários e financeiros, em favor de empresas nacionais, destinados ao crescimento das atividades de informática; VII - as penalidades administrativas pela inobservância de preceitos desta Lei e regulamento; VIII - o controle das importações de bens e serviços de informática por 8 (oito) anos a contar da publicação desta Lei; IX - a padronização de protocolo de comunicação entre sistemas de tratamento da informação; e X - o estabelecimento de programas específicos para o fomento das atividades de informática, pelas instituições financeiras estatais.

32

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 12, VI) Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: [...] - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

33

**BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.**

• Art. 1º, III) Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao **tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: [...]** III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à **preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos**, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

• Art. 42 a 49) CAPÍTULO V. DO ACESSO AOS MERCADOS. Seção única. Das Aquisições Públicas. Art. 42. Nas licitações públicas, a comprovação de regularidade fiscal das microempresas e empresas de pequeno porte somente será exigida para efeito de assinatura do contrato. Art. 43. As microempresas e empresas de pequeno porte, por ocasião da participação em certames licitatórios, deverão apresentar toda a documentação exigida para efeito de comprovação de regularidade fiscal, mesmo que esta apresente alguma restrição. § 1º Havendo alguma restrição na comprovação da regularidade fiscal, será assegurado o prazo de 2 (dois) dias úteis, cujo termo inicial corresponderá ao momento em que o proponente for declarado o vencedor do certame, prorrogáveis por igual período, a critério da Administração Pública, para a regularização da documentação, pagamento ou parcelamento do débito, e emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa. § 2º A não-regularização da documentação, no prazo previsto no § 1º deste artigo, implicará decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, sendo facultado à Administração convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a assinatura do contrato, ou revogar a licitação. Art. 44. **Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte.** § 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada. § 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço. Art. 45. Para efeito do disposto no art. 44 desta Lei Complementar, ocorrendo o empate, proceder-se-á da seguinte forma: I – a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada poderá apresentar proposta de preço inferior àquela considerada vencedora do certame, situação em que será adjudicado em seu favor o objeto licitado; II – não ocorrendo a contratação da microempresa ou empresa de pequeno porte, na forma do inciso I do caput deste artigo, serão convocadas as remanescentes que porventura se enquadrem na hipótese dos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, na ordem classificatória, para o exercício do mesmo direito; III – no caso de equivalência dos valores apresentados pelas microempresas e empresas de pequeno porte que se encontrem nos intervalos estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, será realizado sorteio entre elas para que se identifique aquela que primeiro poderá apresentar melhor oferta. § 1º Na hipótese da não-contratação nos termos previstos no caput deste artigo, o objeto licitado será adjudicado em favor da proposta originalmente vencedora do certame. § 2º O disposto neste artigo somente se aplicará quando a melhor oferta inicial não tiver sido apresentada por microempresa ou empresa de pequeno porte. § 3º No caso de

pregão, a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada será convocada para apresentar nova proposta no prazo máximo de 5 (cinco) minutos após o encerramento dos lances, sob pena de preclusão. Art. 46. A microempresa e a empresa de pequeno porte titular de direitos creditórios decorrentes de empenhos liquidados por órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal e Município não pagos em até 30 (trinta) dias contados da data de liquidação poderão emitir cédula de crédito microempresarial. Parágrafo único. A cédula de crédito microempresarial é título de crédito regido, subsidiariamente, pela legislação prevista para as cédulas de crédito comercial, tendo como lastro o empenho do poder público, cabendo ao Poder Executivo sua regulamentação no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da publicação desta Lei Complementar. Art. 47. Nas contratações públicas da União, dos Estados e dos Municípios, poderá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica, desde que previsto e regulamentado na legislação do respectivo ente. Art. 48. Para o cumprimento do disposto no art. 47 desta Lei Complementar, a administração pública poderá realizar processo licitatório: I – destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais); II – em que seja exigida dos licitantes a subcontratação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% (trinta por cento) do total licitado; III – em que se estabeleça cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível. § 1º O valor licitado por meio do disposto neste artigo não poderá exceder a 25% (vinte e cinco por cento) do total licitado em cada ano civil. § 2º Na hipótese do inciso II do caput deste artigo, os empenhos e pagamentos do órgão ou entidade da administração pública poderão ser destinados diretamente às microempresas e empresas de pequeno porte subcontratadas. Art. 49. Não se aplica o disposto nos arts. 47 e 48 desta Lei Complementar quando: I – os critérios de tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte não forem expressamente previstos no instrumento convocatório; II – não houver um mínimo de 3 (três) fornecedores competitivos enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte sediados local ou regionalmente e capazes de cumprir as exigências estabelecidas no instrumento convocatório; III – o tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte não for vantajoso para a administração pública ou representar prejuízo ao conjunto ou complexo do objeto a ser contratado; IV – a licitação for dispensável ou inexigível, nos termos dos arts. 24 e 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

**BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Instrução Normativa nº 103, de 30 de abril de 2007.**

- Art. 8º) A comprovação da condição de microempresa ou empresa de pequeno porte pelo empresário ou sociedade será efetuada mediante certidão expedida pela Junta Comercial.

34

**BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.**

- Art. 17) O Poder Público promoverá a eliminação de barreiras na comunicação e estabelecerá mecanismos e alternativas técnicas que tornem acessíveis os sistemas de comunicação e sinalização às pessoas portadoras de deficiência sensorial e com dificuldade de comunicação, para garantir-lhes o direito de acesso à informação, à comunicação, ao trabalho, à educação, ao transporte, à cultura, ao esporte e ao lazer.

35

**CALMON, Isabel. Novas exigências para participação em licitações no Estado do Rio de Janeiro. Portal Licitacao.com.br.**

36

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

- Art. 7º) São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998)

**BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.**

- Art. 60) É proibido qualquer trabalho a menores de quatorze anos de idade, salvo na condição de aprendiz.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 27) Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a: [...] V – cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

37

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.14. no caso dos quesitos relativos a metodologias, especifique, no edital e no contrato, os produtos e artefatos que devem ser entregues pela contratada ao contratante como resultado da aplicação dessas metodologias no âmbito da execução do contrato;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.6. crie mecanismos para que as políticas e normas se tornem conhecidas, acessíveis e observadas por todos os servidores e prestadores de serviços do Ministério (item 2.1);

• 9.1.13.1. *obrigatoriedade de aderência à Política de Segurança da Informação, à Política de Controle de Acesso, à Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e às outras normas de segurança da informação vigentes no Ministério;*

38

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 4º) *É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;*

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

• Súmula Nº 331 do TST. [...] III - *Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.*

**BRASIL. Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.**

• Art. 59) *A celebração de contrato cujo objeto seja sigiloso, ou que sua execução implique a divulgação de desenhos, plantas, materiais, dados ou informações de natureza sigilosa, obedecerá aos seguintes requisitos: I - o conhecimento da minuta de contrato estará condicionado à assinatura de termo de compromisso de manutenção de sigilo pelos interessados na contratação; e II - o estabelecimento de cláusulas prevendo a: a) possibilidade de alteração do contrato para inclusão de cláusula de segurança não estipulada por ocasião da sua assinatura; b) obrigação de o contratado manter o sigilo relativo ao objeto contratado, bem como à sua execução; c) obrigação de o contratado adotar as medidas de segurança adequadas, no âmbito das atividades sob seu controle, para a manutenção do sigilo relativo ao objeto contratado; d) identificação, para fins de concessão de credencial de segurança, das pessoas que, em nome do contratado, terão acesso a material, dados e informações sigilosos; e e) responsabilidade do contratado pela segurança do objeto subcontratado, no todo ou em parte.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.4.1.7. *ingerência da Administração na escolha dos técnicos da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. para a prestação de serviços no MDIC, em desrespeito aos princípios constitucionais da impessoalidade e da moralidade;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.2. *coibir toda e qualquer forma de procedimento que possa caracterizar a subordinação direta de trabalhadores terceirizados a quaisquer dos gestores do Senado Federal, exigindo a presença de prepostos das contratadas em suas dependências em todo o tempo de expediente de prestação de serviços;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.3. *disposição contida no item 13.3 do projeto básico, que atribui ao Ministério o encargo de aprovar a indicação de empregados da contratada para prestar os serviços objeto do contrato a ser firmado, o que possibilita a ingerência do órgão na administração da empresa privada, transfere indevidamente ao Ministério a gestão de recursos humanos da contratada e expõe a Administração Pública a pressões no sentido de satisfazer indicações de contratação, atentando contra os princípios da impessoalidade e da moralidade;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.13. *inclua os seguintes requisitos de segurança em contratos de prestação de serviços e locação de mão-de-obra em Tecnologia da Informação que vierem a ser celebrados a partir da presente data, em atenção aos itens 4.2.2 e 4.3.1 da NBR ISO/IEC 17799:2001 (item 2.7 do relatório de auditoria): 9.1.13.1. obrigatoriedade de aderência à Política de Segurança da Informação, à Política de Controle de Acesso, à Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e às outras normas de segurança da informação vigentes no Ministério; 9.1.13.2. Acordo de Nível de Serviço, negociado entre os grupos de usuários e o fornecedor dos serviços, com o objetivo de estabelecer um entendimento comum da natureza dos serviços propostos e critérios de medição de desempenho, que deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos: participantes do acordo; descrição clara dos serviços e funcionalidades disponíveis, para contratos de prestação de serviços; descrição clara dos perfis profissionais desejados, para contratos de locação de mão-de-obra; funções e responsabilidades; níveis de serviços desejados em termos de disponibilidade, prazos, desempenho, segurança, quantidade, qualidade e outros; indicadores de níveis de serviços; responsável pela medição dos serviços; ações a serem tomadas quando da ocorrência de problemas de mau desempenho (ações corretivas, penalidades financeiras e outras); 9.1.13.3. definição clara acerca da propriedade dos dados entregues pela Administração Pública a empresas contratadas, coletados por essas empresas em nome da Administração Pública ou produzidos por programas de computadores decorrentes de contratos de prestação de serviços; 9.1.13.4. definição acerca dos direitos de propriedade de programas, de acordo com a Lei n. 9.609/1998, de documentação técnica e forma de acesso a eles; se o contrato dispuser que programas e documentação técnica não pertencem à Administração Pública, o projeto básico deve apresentar a justificativa de tal escolha; caso contrário, o contrato deve estabelecer de que forma e em que prazo se dará o acesso aos mesmos, inclusive na ocorrência de fatos imprevisíveis ou de força maior; recomenda-se que se estabeleça, como data limite para entrega de programas fontes e documentação, a data de homologação dos mesmos; 9.1.13.5. obrigatoriedade de manter sigilo sobre o conteúdo de programas de computadores (fontes e executáveis), documentação e bases de dados; deve ser estabelecido um período durante o qual subsistirão as obrigações de manter sigilo; 9.1.13.6. obrigatoriedade de assinatura de Termo de Compromisso ou Acordo de Confidencialidade por parte dos prestadores de serviços, contendo declarações que permitam aferir que os mesmos tomaram ciência das normas de segurança vigentes no órgão; 9.1.13.7. garantia do direito de auditar, por parte da contratada e dos órgãos de controle, e forma de exercício deste direito; 9.1.13.6. obrigatoriedade de assinatura de Termo de Compromisso ou Acordo de Confidencialidade por parte dos prestadores de serviços, contendo declarações que permitam aferir que os mesmos tomaram ciência das normas de segurança vigentes no órgão;*

**BRAGA NETO, Maryberg. Prestação de serviços terceirizados.**

• p.14 EXIGÊNCIAS PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS 1º. Contratar mediante prévio procedimento licitatório. 2º. O objeto deve contemplar a execução de serviço certo e determinado, sem caráter de permanência, nunca locação de mão-de-obra. 3º. Fixar a duração dos contratos de serviços contínuos, de acordo com a lei de licitações, que permite até 60 meses. 4º. Não prever nos respectivos instrumentos contratuais qualquer grau de subordinação, vinculação hierárquica, controle de frequência, ou seja, qualquer supervisão direta por parte do contratante. 5º. Determinar o uso de uniforme e crachá dos empregados da contratada. 6º. Estabelecer mecanismos, nos instrumentos contratuais, de controle sobre a execução de serviços, por meio de fiscalização dos registros do supervisor da contratada. Esta sistemática não caracteriza relação de emprego.

39

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 7º, § 2º) As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico **aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;**

#### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com **termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado;** b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

40

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 8º) **A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução. Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)**

41

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato; II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991.

### 1.3.1.4 Análise de mercado

#### Quais os objetivos de uma análise de mercado?

**1.** Considerando o objetivo da contratação e seus requisitos, bem como as características do contratante, a equipe de planejamento da contratação deve efetivar um levantamento de informações sobre o mercado potencialmente fornecedor para a solução pretendida com vistas a (1):

- identificar e avaliar os recursos disponíveis no mercado, especialmente no mercado local, e as possibilidades de ampliação da competitividade, sem perda de economia de escala (2);
- levantar os preços correntes do mercado (3);
- levantar os padrões de desempenho e qualidade usualmente adotados no mercado (4);
- estimar a homogeneidade ou heterogeneidade entre os fornecedores quanto à possibilidade de uso do direito de preferência nos casos de empate e/ou para inserção de mecanismos de estímulo às micro e pequenas empresas (5).

#### Desafios para realizar análises de mercado e possíveis soluções

**2.** Dentre os vários desafios para realizar análises de mercado para dar suporte às contratações públicas estão: Como interagir com fornecedores para melhorar a compreensão das possibilidades do mercado? Como interagir com o mercado sem perder a isenção? Pode-se fornecer informação sem caracterizar acesso privilegiado? Os fornecedores atuais são considerados privilegiados? Há pouca orientação disponível sobre como realizar tais análises de mercado. O fornecedores geralmente não têm interesse em gastar tempo e dinheiro para colaborar na análise se não tiverem alguma contrapartida em termos de vantagem ou privilégio (6).

**3.** As análises de mercado poderão utilizar, entre outras, as seguintes fontes de informação:

- Consultas diretas aos fornecedores (RFP) (7);
- Consultas a outros entes públicos adquirentes de solução semelhante (8);
- Consulta/audiência pública (9);
- Consultas Web / publicação do planejamento (10);
- Banco de dados da Administração Pública, como sistemas de registro de preços, de contratos, de licitações etc. (11);
- Cadastros de preços mantidos pelo Poder Público (Siasg-Sicaf/MP; Sinapi/CEF etc.);
- Cadastros de preços mantidos por entidades de pesquisa (Catho; FGV etc.);
- Cadastros de preço dos fornecedores;
- Sistemas de busca de preços na internet (Ministério da Justiça; buscapé; bondfaro etc.);
- Consultorias (com cautela);
- Fóruns para objetos freqüentes (padrões).

**4.** Com base no Código de Defesa do Consumidor, ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, é importante notificar os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos (12).

#### Estimativa inicial do custo financeiro do contrato

**5.** No início do planejamento da contratação, a análise de mercado visa apenas a conhecer as potencialidades do mercado e dar uma noção dos custos envolvidos. Somente no final do planejamento, com o melhor detalhamento do objeto da contratação, é que será possível fazer uma estimativa mais apurada de preço (13).

#### Formação de uma base de conhecimento e interação com outros órgãos

**6.** Com base no art. 11 da Lei 8.666/1993, a equipe projetista pode e deve interagir com outros órgãos, especialmente os normatizadores, em busca de experiências e melhores padrões, e ainda construir sua própria base de conhecimento para reaproveitamento posterior e redução do custo e prazo de planejamento (14).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- agr03.Initiation.CL2: (Plan) Plan and track negotiations with service providers.
- knw03.Ongoing.CL3: Analyze and use information about the service provider market.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.90 A15.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.108 ...Estimar o tempo e recursos para execução das atividades (Literatura)
- p.109 ...Estimar o custo do projeto de aquisição (Literatura)
- p.122 ...Buscar experiências de compra dos serviços (Literatura)
- p.133 ...Realizar audiência pública (Lei8666)

1

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.**

- [Acórdão]c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara.**

- [Acórdão]d) determinar à Caixa Econômica Federal, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei nº 8.443/92 c/c o art. 194, inciso II, do Regimento Interno, que: d.1) realize análises de mercados que subsidiem a análise da conveniência e oportunidade das contratações;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

- [Relatório]2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc). Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.**

- 9.7.2.4 - que sejam realizadas análises de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitam ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade das contratações (art. 6º, inciso IX, alínea 'f'; art. 7º, § 2º, inciso II; art. 15, incisos II e V; art. 24, inciso VII; art. 40, § 2º, inciso II; art. 43, inciso IV; art. 44, § 3º; e art. 48, todos da Lei nº 8.666/93);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.**

- 9.11.1.5. realize a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permita ao administrador estimar o preço da obra e dos serviços, bem como verificar a existência de créditos orçamentários que possam suportar a despesa, de modo a balizar os preços propostos, concluindo pela conveniência e oportunidade da contratação dos serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.**

- [Relatório]3. [...] "5.3.2. DESCRIÇÃO: Ausência de justificativa de preço. 5.3.2.1. Não foi realizada análise de mercado que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. [...] 5.3.2.2. Em atendimento ao item C-8 da SA n.º 8, a entidade alega que as negociações de preços foram conduzidas diretamente pela área que demandou os serviços, e que antes da formalização do contrato, os preços propostos foram comparados aos já contratados para serviços de análise e programação junto à Politec Ltda..
- [Relatório]4. [...] "2.7.9 É merecedor de relevo o fato do justificante eximir-se de apresentar documentos que comprovem a realização de uma análise de mercado que contemplasse pesquisa de preços, identificação de potenciais fornecedores, peculiaridades de mercado - elementos essenciais para o administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. 2.7.10 Conclui-se, portanto, que os argumentos apresentados pelo justificante não eximem sua responsabilidade na contratação da FIPECAFI efetuada sem a necessária pesquisa de preços, motivo pelo qual não é prudente acatarmos as razões de justificativa assentadas.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 440/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]6.6. - ocorrência: insuficiência de dados e informações no processo licitatório sobre: diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação; análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultassem a redução de custos; análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação; requisitos de qualidade do objeto, de forma a atender às necessidades do órgão; 6.6.1 - razões de justificativa: a) esta indagação já foi parcialmente respondida, quando a Comissão de Licitação informou que havia efetuado pesquisa de preço junto ao mercado; b) "também não poderíamos dar outra alternativa para a Administração, ante ao estreito objeto a ser licitado, uma vez que, como já mencionamos, era a intenção desta Autarquia licitar, e não a execução de concurso público para o desempenho das funções ora solicitadas"; 6.6.2 - análise: quanto à pesquisa de preços informada, cabe lembrar que não foi localizado no processo nenhum documento comprobatório da realização de estudos com vistas ao atendimento do dispositivo acima mencionado; desta forma, a questão permanece pendente de esclarecimentos;

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 23, § 1º) As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário.**

- 9.1.6 - verifique, antes da ratificação da inexigibilidade de licitação, se realmente existe apenas uma empresa apta a fornecer cada um dos bens ou prestar os serviços desejados, juntando a comprovação da pesquisa ao processo de contratação;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]13. Em outros trabalhos, já se explanou que, para fins de licitação e contratação, os serviços de informática devem ser divididos em tantos itens quantos sejam tecnicamente possíveis e convenientes ao órgão. Por conseguinte, os critérios utilizados para divisão devem ser adaptados à forma de trabalho do órgão contratante, mas, ao mesmo tempo, não podem perder de vista o dever de dar o **melhor aproveitamento aos recursos disponíveis no mercado e de propiciar a ampliação da competitividade**, conforme estabelecido no art. 23, § 1º, da Lei 8.666/93.

3

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 43, IV) - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;
- Art. 44, §3º) Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 48) Serão desclassificadas: I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação; II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 11) As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão **projetos padronizados** por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.
- Art. 15) As compras, sempre que possível, deverão: (Regulamento) [...] III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;
- Art. 15, inciso IV) As compras, sempre que possível, deverão: [...] IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as **peculiaridades do mercado**, visando economicidade;
- Art. 23, § 1º) As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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**. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

- Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, **obedecidas as especificações praticadas no mercado**; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.**

- Art. 1º) Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo,

aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.1.1. se, pela natureza da atividade ou pelo modo como é usualmente executada no mercado em geral, houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o contratado, bem assim de pessoalidade e habitualidade, deve ser vedada a participação de sociedades cooperativas, pois, por definição, não existe vínculo de emprego entre essas entidades e seus associados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 307/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.2 - nos seus próximos editais de licitação, defina a natureza dos serviços e a forma como serão prestados, para os seguintes fins: 9.2.2.1 - se, pela natureza da atividade ou pelo modo como é usualmente executada no mercado em geral, houver a necessidade de subordinação do trabalhador ao contratado, assim como de pessoalidade e habitualidade no trabalho, deve ser vedada a participação de cooperativas no certame, pela impossibilidade de vínculo de emprego entre essas entidades e os seus associados; 9.2.2.2 - se o serviço licitado for incompatível com o objeto social da cooperativa, esta deverá ser considerada inabilitada para a execução;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.17. verifique se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no mercado em geral, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e os técnicos encarregados da execução dos serviços, fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]5. No tocante à adequação da modalidade de licitação escolhida, entendo que os produtos/serviços demandados pelo TST podem se enquadrar como bens comuns, uma vez que apresentam padrões claros de desempenho e de qualidade objetivamente definidos no edital, compatíveis com o padrão de mercado, nos termos do art. 2º, § 1º, do Decreto n. 5.450/2005.

• [Relatório]24. De acordo com os autores citados e com diversos acórdãos do TCU, verifica-se que bens de informática podem ser adquiridos pela modalidade de pregão, desde que os padrões de qualidade e desempenho possam ser claramente definidos no edital, que a técnica seja conhecida e que as especificações sejam usuais de mercado. Sendo assim, no caso em questão, é necessário analisar se o objeto a ser contratado e o processo de contratação atendem a esses requisitos.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário.**

• 9.2. atribuir ao item 9.3.19 do Acórdão nº 740/2004-TCU-Plenário a seguinte redação: "utilizar a modalidade pregão estritamente para aquisição e/ou contratação de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado, conforme regra ínsita no art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 10.520/2002, incluindo nessas características os bens e serviços de informática.";

5

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)

**BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.**

• Art. 1º, III) Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere: [...] III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

• Art. 42 a 49) CAPÍTULO V. DO ACESSO AOS MERCADOS. Seção única. Das Aquisições Públicas. Art. 42. Nas licitações públicas, a comprovação de regularidade fiscal das microempresas e empresas de pequeno porte somente será exigida para efeito de assinatura do contrato. Art. 43. As microempresas e empresas de pequeno porte, por ocasião da participação em certames licitatórios, deverão apresentar toda a documentação exigida para efeito de comprovação de regularidade fiscal, mesmo que esta apresente alguma restrição. § 1º Havendo alguma restrição na comprovação da regularidade fiscal, será assegurado o prazo de 2 (dois) dias úteis, cujo termo inicial corresponderá ao momento em que o proponente for declarado o vencedor do certame, prorrogáveis por igual período, a critério da Administração Pública, para a regularização da documentação, pagamento ou parcelamento do débito, e emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa. § 2º A não-regularização da documentação, no prazo previsto no § 1º deste artigo, implicará decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, sendo facultado à Administração convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a assinatura do contrato, ou revogar a licitação. Art. 44. Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte. § 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas

microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada. § 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço. Art. 45. Para efeito do disposto no art. 44 desta Lei Complementar, ocorrendo o empate, proceder-se-á da seguinte forma: I – a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada poderá apresentar proposta de preço inferior àquela considerada vencedora do certame, situação em que será adjudicado em seu favor o objeto licitado; II – não ocorrendo a contratação da microempresa ou empresa de pequeno porte, na forma do inciso I do caput deste artigo, serão convocadas as remanescentes que porventura se enquadrem na hipótese dos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, na ordem classificatória, para o exercício do mesmo direito; III – no caso de equivalência dos valores apresentados pelas microempresas e empresas de pequeno porte que se encontrem nos intervalos estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, será realizado sorteio entre elas para que se identifique aquela que primeiro poderá apresentar melhor oferta. § 1º Na hipótese da não-contratação nos termos previstos no caput deste artigo, o objeto licitado será adjudicado em favor da proposta originalmente vencedora do certame. § 2º O disposto neste artigo somente se aplicará quando a melhor oferta inicial não tiver sido apresentada por microempresa ou empresa de pequeno porte. § 3º No caso de pregão, a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada será convocada para apresentar nova proposta no prazo máximo de 5 (cinco) minutos após o encerramento dos lances, sob pena de preclusão. Art. 46. A microempresa e a empresa de pequeno porte titular de direitos creditórios decorrentes de empenhos liquidados por órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal e Município não pagos em até 30 (trinta) dias contados da data de liquidação poderão emitir cédula de crédito microempresarial. Parágrafo único. A cédula de crédito microempresarial é título de crédito regido, subsidiariamente, pela legislação prevista para as cédulas de crédito comercial, tendo como lastro o empenho do poder público, cabendo ao Poder Executivo sua regulamentação no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da publicação desta Lei Complementar. Art. 47. Nas contratações públicas da União, dos Estados e dos Municípios, poderá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica, desde que previsto e regulamentado na legislação do respectivo ente. Art. 48. Para o cumprimento do disposto no art. 47 desta Lei Complementar, a administração pública poderá realizar processo licitatório: I – destinado exclusivamente à participação de microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações cujo valor seja de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais); II – em que seja exigida dos licitantes a subcontratação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, desde que o percentual máximo do objeto a ser subcontratado não exceda a 30% (trinta por cento) do total licitado; III – em que se estabeleça cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte, em certames para a aquisição de bens e serviços de natureza divisível. § 1º O valor licitado por meio do disposto neste artigo não poderá exceder a 25% (vinte e cinco por cento) do total licitado em cada ano civil. § 2º Na hipótese do inciso II do caput deste artigo, os empenhos e pagamentos do órgão ou entidade da administração pública poderão ser destinados diretamente às microempresas e empresas de pequeno porte subcontratadas. Art. 49. Não se aplica o disposto nos arts. 47 e 48 desta Lei Complementar quando: I – os critérios de tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte não forem expressamente previstos no instrumento convocatório; II – não houver um mínimo de 3 (três) fornecedores competitivos enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte sediados local ou regionalmente e capazes de cumprir as exigências estabelecidas no instrumento convocatório; III – o tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte não for vantajoso para a administração pública ou representar prejuízo ao conjunto ou complexo do objeto a ser contratado; IV – a licitação for dispensável ou inexigível, nos termos dos arts. 24 e 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

6

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.

• 9.7.2.4 - que sejam realizadas análises de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitam ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade das contratações (art. 6º, inciso IX, alínea 'f'; art. 7º, § 2º, inciso II; art. 15, incisos II e V; art. 24, inciso VII; art. 40, § 2º, inciso II; art. 43, inciso IV; art. 44, § 3º; e art. 48, todos da Lei nº 8.666/93);

7

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 227/2004-TCU-Plenário.

• [Relatório]3.5. Impropriedades nos orçamentos estimados 3.5.1.Situação encontrada: Observou-se, em algumas licitações, que o orçamento estimado da futura contratação, que deve constituir-se em anexo ao edital, não está suficientemente embasado em consultas idôneas, o que pode acarretar a dissociação, por larga margem, entre o valor inicialmente previsto e aqueles constantes das propostas dos licitantes. Isto ocorre pelo baixo número de fornecedores consultados - em regra apenas um - quando da elaboração do orçamento, ressaltando-se que, no âmbito do TRT/RN, tal procedimento encontra amparo no Ato GP nº 72/2003, art. 4º. Cumpre notar, ainda, que normalmente os documentos resultantes das consultas aos fornecedores não são juntados aos processos licitatórios, dificultando a atuação dos órgãos de controle. 3.5.2Critério: Lei nº 8.666/93, art. 40, §2º, inciso II. 3.5.3Evidências: processos licitatórios de fls. 44 a 58 e Ato TRT/RN GP nº 72/2003 (fls. 59 e 60). 3.5.4Proposta de encaminhamento: Seja determinado, com fulcro no art. 31, II, IN nº 09/95, ao Ex.mo Sr. Presidente do TRT/RN que adote providências no sentido de ser devidamente elaborado, a partir de consultas a um número suficiente de fornecedores, o orçamento estimado previsto no art. 40, §2º, inciso II, da Lei nº 8.666/93, bem como para que os documentos resultantes das referidas consultas sejam juntados aos processos licitatórios, alterando, se necessário, o Ato TRT/RN GP nº 72/2003.

• 9.1.5. adote providências no sentido de ser devidamente elaborado, a partir de consultas a um número suficiente de fornecedores, o orçamento estimado previsto no art. 40, §2º, inciso II, da Lei nº 8.666/93, bem como para que os documentos resultantes das referidas consultas sejam juntados aos processos licitatórios, alterando, se necessário, o Ato TRT/RN GP nº 72/2003;

8

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 828/2007-TCU-Plenário.**

- 9.4.3.5. ateste a compatibilidade dos preços apresentados pelo licitante vencedor com os de mercado, conforme previsto no art. 43, inc. IV, da Lei nº 8.666/93, e que também proceda ao confronto dos valores cotados com aqueles praticados por outros órgãos da Administração para os mesmos serviços, a fim de, se for o caso, validar os valores a serem aceitos na contratação;

9

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 231/2007-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]4. Verifica-se, assim, que a consulta pública é procedimento prévio ao lançamento de editais e representa observância ao princípio da transparência. O resultado das contribuições angariadas no seu curso devem ser obrigatoriamente objeto de exame pela Anatel, que poderá ou não adotá-las, permanecendo públicas as respectivas conclusões.
- [Voto do Relator]5. Trata-se, portanto, de ato de natureza provisória que não infringe quaisquer dispositivos legais ou direitos. Somente a partir da publicação do edital para a contratação efetiva tem-se a produção de efeitos, passando-se a conhecer todo o conjunto de exigências para aqueles que se interessem em participar do certame.
- [Voto do Relator]6. Nesse sentido, não há, na fase de consulta pública, interesse em agir, em razão da precariedade do texto da minuta edital, não se caracterizando, assim, irregularidades na aplicação da Lei de Licitações. Por conseguinte, não há objeto para se representar a este Tribunal, nos termos do art. 113, § 1º, da Lei nº 8.666/93.

10

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.785/2004-TCU-Plenário.**

- [Relatório]2.5.2 A SEMTEC informa ainda que vem analisando os custos de todos os projetos, com base em pesquisas de preços na Internet, consultas a revistas especializadas, pesquisas de preços com fornecedores, resultados de outras licitações e registro de sistemas de preços.
- [Relatório]2.5.3 Entendemos que as medidas adotadas atendem à recomendação supracitada.

11

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 15) As compras, sempre que possível, deverão: (Regulamento) [...] V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.
- Art. 43, IV) - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

12

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

- Art. 40) O fornecedor de serviço será obrigado a entregar ao consumidor orçamento prévio discriminando o valor da mão-de-obra, dos materiais e equipamentos a serem empregados, as condições de pagamento, bem como as datas de início e término dos serviços. § 1º Salvo estipulação em contrário, o valor orçado terá validade pelo prazo de dez dias, contado de seu recebimento pelo consumidor. § 2º Uma vez aprovado pelo consumidor, o orçamento obriga os contraentes e somente pode ser alterado mediante livre negociação das partes. § 3º O consumidor não responde por quaisquer ônus ou acréscimos decorrentes da contratação de serviços de terceiros não previstos no orçamento prévio.

**SZKLAROWSKY, Leon Frejda. O código de defesa do consumidor e os contratos administrativos. O Neófito.**

- E o parágrafo único do artigo 2º equipara a consumidor a coletividade de pessoas, mesmo que indetermináveis, sem excluir qualquer entidade, mesmo que componha a Administração Pública.[...] Sem dúvida, aplica-se o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, ainda que se trate de contrato administrativo, quando a contratante é a Administração, no sentido que lhe dá a Lei 8666/93, sendo ela consumidora ou usuária, porque adquire ou utiliza produto ou serviço, como destinatária final. A lei não faz distinção entre as pessoas jurídicas que adquirem bem ou usufruem serviços. Não há por que se lhe negar a proteção do CPDC (6), já que o Estado consumidor ou usuário é a própria sociedade representada ou organizada. Este também é o pensamento de Celso Bastos, que não exclui o Estado quando adquire produtos ou é usuário. (7) [...] Destarte, têm plena aplicação, no que couber, as disposições da Lei 8078/90.

13

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

- Art. 23, § 1º) As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.**

- [Acórdão]c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

- [Relatório]2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc). Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.**

- [Relatório]4. [...] "2.7.9É merecedor de relevo o fato do justificante eximir-se de apresentar documentos que comprovem a realização de uma análise de mercado que contemplasse pesquisa de preços, identificação de potenciais fornecedores, peculiaridades de mercado - elementos essenciais para o administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. 2.7.10Conclui-se, portanto, que os argumentos apresentados pelo justificante não eximem sua responsabilidade na contratação da FIPECAFI efetuada sem a necessária pesquisa de preços, motivo pelo qual não é prudente acatarmos as razões de justificativa assentadas.

14

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 11) As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

### 1.3.1.5 Definição do modelo de prestação dos serviços

#### Necessidade de um modelo de prestação de serviços

**1.** No processo de planejamento de contratação, a razão de escolha de cada aspecto relevante do modelo de prestação de serviços deve ser explicitada e bem fundamentada (1). O modelo de prestação de serviços de TI deve ser escolhido entre as alternativas que apresentem melhor equilíbrio entre os requisitos de eficácia (“garantia do cumprimento das obrigações”), de eficiência (“menor custo possível”), de economicidade (“maior benefício possível a um custo aceitável”) e de isonomia entre licitantes (“ampliação da competitividade”) (2).

#### Aderência a modelos padronizados ou consagrados

**2.** As contratações de serviços de TI deverão dar preferência aos modelos de prestação de serviços consagrados ou padronizados, desde que estejam de acordo com a legislação e a jurisprudência atualizadas (3). Quando conveniente, a Administração poderá e deverá estabelecer seus próprios padrões de modelos de prestação de serviços, com vistas ao ganho de escala e a facilitar a orçamentação e a competitividade (4).

**3.** Devem-se considerar, no mínimo, as normas e padrões estabelecidos pelas seguintes entidades:

- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) (5);
- Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio de normas próprias e das recomendações do Centro de Pesquisas Renato Archer (CenPRA) (6);
- Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro - SOFTEX (7);
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (8);
- entidades de defesa do direito do consumidor e suas recomendações (9).

#### Concepção do modelo de prestação de serviços como uma solução de TI sustentável

**4.** O planejamento das contratações de serviços de TI deve considerar a totalidade dos serviços necessários e estabelecer os requisitos que caracterizem uma solução de TI consistente, autocontida e suficiente para o alcance dos objetivos motivadores da contratação e a produção dos benefícios pretendidos (10).

**5.** Para ser sustentável e atender ao princípio da eficiência, o modelo de prestação de serviços deve ser escolhido de modo a evitar a excessiva dependência de fornecedores, lançando mão de elementos que reduzam o custo de mudança de fornecedor e assegurando-se da posse efetiva de todos os recursos necessários para tal, em especial do recurso conhecimento de negócio envolvido (11).

#### Diretrizes para o parcelamento do objeto: quando e como dividir; quando não dividir

**6.** A regra geral para contratação de obras e serviços é a sua programação integral, de modo a maximizar as possibilidades de alcance dos benefícios pretendidos (12).

**7.** Adicionalmente, quando o objeto da contratação de serviços for de natureza divisível, este deve ser dividido em tantas parcelas quantas possíveis, sem prejuízo do conjunto ou complexo, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam, contudo, fazê-lo com referência a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequarem-se a essa divisibilidade (13).

**8.** O parcelamento do objeto deve ser realizado sempre que for possível e viável técnica e economicamente, desde que tal parcelamento efetivamente aproveite melhor os recursos disponíveis no mercado, amplie a competitividade, mantenha a economia de escala e se traduza a contratação mais vantajosa para a Administração (14).

**9.** São admitidos vários métodos de parcelamento do objeto com vistas ao aumento da competitividade:

- divisão do objeto em itens, porém integrados a custo da Administração (15);
- divisão do objeto em itens, com a contratação de uma empresa para gerenciar os contratos (quarteirização) (16);
- divisão do objeto em itens, mas contratados em conjunto, permitida a formação de consórcios (17);
- contratação em conjunto, com permissão de que o contratado subcontrate a execução dos serviços, até o limite estabelecido em edital, mantendo sempre total responsabilidade pelos resultados do contrato (18).

**10.** Quando o objeto for subdividido em item relativo à execução de serviços e item relativo à fiscalização dos respectivos serviços executados, deve ser explicitado no edital e/ou no projeto básico que não será

permitida a adjudicação desses itens à mesma empresa simultaneamente, registrando que essa restrição visa a assegurar a necessária segregação das funções de executor e fiscalizador dos serviços (19).

**11.** Nas contratações de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) para o ambiente Microsoft e assemelhados, deve-se obrigatoriamente proceder à licitação, ante a evidente viabilidade de competição, com parcelamento ou adjudicação por itens, ainda que adjudicáveis para um mesmo vencedor, e com requisitos de qualificação e pontuação técnica próprios a cada espécie de serviço (20).

**12.** Nos parcelamentos por quantitativos do mesmo serviço, por extensão do art. 23, § 7º da Lei 8.666/93, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação (21).

**13.** Com vistas a minimizar as chances de frustração do procedimento licitatório, os itens resultantes do parcelamento de um objeto devem ser licitados separadamente, sempre que possível e vantajoso (22).

**14.** Itens que devam ser licitados por tipos distintos de licitação não devem ser agregados como objeto único ou licitados na mesma licitação (23).

### **Diretrizes para definição da duração do contrato e dos quantitativos**

**15.** O quantitativo de serviço e a duração do contrato devem ser dimensionados de modo a viabilizar propostas com ganho de escala e, portanto, preços menores, desde que não haja prejuízo desarrazoado para a competitividade, lembrando que o parcelamento do objeto não deve provocar perda de economia de escala (24).

**16.** Deve haver cuidado em diferenciar adequadamente a duração da contratação de serviços e o regime da contratação (empreitada por preço global, por preço unitário, integral e tarefa). Serviços prestados de forma contínua são contratados para atender a necessidades constantes e que não se esgotam com um mero período de prestação. Como a necessidade desse tipo de contratação é absolutamente previsível e como a interrupção desses serviços pode produzir prejuízos à Administração, a lei, de modo excepcional, permite que sua duração, desde que previsto em edital, extrapole os respectivos exercício orçamentário, com possíveis prorrogações sucessivas até 60 meses. Por outro lado, serviços que possam ser caracterizados como projetos (início, meio e fim) ou como demandas por período limitado não devem ser classificados como serviços continuados, com vistas a manter a congruência entre a demanda (necessidade) e o objeto da contratação (25).

### **Coerência com a estratégia de contratação de serviços de TI e o plano de cargos**

**17.** O planejamento do modelo de prestação de serviços deve garantir o alinhamento do objeto com a estratégia de contratação de serviços do órgão (PLANO DE TRABALHO), de modo que somente ocorra a contratação de atividades EXECUTIVAS passíveis de execução indireta, incluindo a eventual atualização do próprio plano de cargos em vista das novas disponibilidades de serviços no mercado em condições vantajosas para a Administração, e atendimento ao Decreto-lei 200/1967, art. 10, §§ 7º e 8º, no sentido de recorrer, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, com o fim de evitar o crescimento desmesurado da máquina pública e também de favorecer o desempenho das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle (26).

### **Caracterização da terceirização legal**

**18.** O modelo de prestação de serviços deve ser planejado de modo a evitar a ocorrência das condições que caracterizam a terceirização irregular, que são:

- a pessoalidade (ou habitualidade) e a subordinação direta (27);
- a ingerência da Administração na gestão dos empregados do Contratado (28);
- a utilização de recursos preponderantemente da Administração para realizar os serviços contratados;
- a remuneração do contratado pela simples disponibilidade de seus empregados, ao invés de remuneração proporcional aos resultados alcançados durante a execução do contrato (29);
- a gestão dos resultados do contrato mais dependentes da Administração do que do Contratado.

**19.** Em qualquer forma de execução dos serviços (locação de mão-de-obra ou entrega de resultados), o modelo de prestação de serviços deve prever que a contratada é integralmente responsável pela gestão de seu pessoal em todos os aspectos, sendo vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência ou influência sobre a administração da contratada ou comando direto sobre seus empregados (30);

**20.** A escolha do modelo de prestação de serviços deve levar em consideração diversos fatores, em especial os apresentados na figura abaixo, dando-se preferência à prestação de serviços pagos pelo resultado.

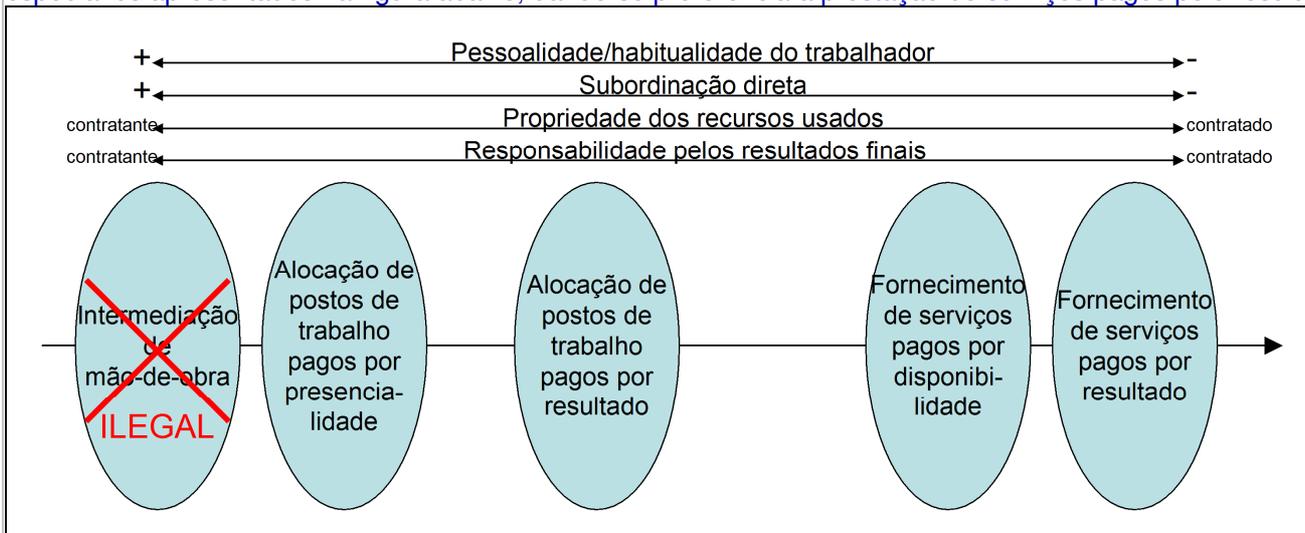


Figura: Aspectos a considerar na decisão da legalidade ou ilegalidade de uma contratação de serviços de TI<sup>(31)</sup>

**Forma de execução dos serviços: locação de mão-de-obra x entrega de resultado**

**21.** Deve-se dar preferência ao modelo de execução indireta de serviços baseado na prestação e remuneração de serviços mensuradas por resultados, considerando as vantagens advindas de sua aplicação<sup>(32)</sup>.

**22.** Deve-se restringir a utilização do modelo de execução indireta de serviços por meio de postos de trabalho (locação de mão-de-obra; “body shopping”) àquelas modalidades de serviço cujas características intrínsecas impossibilitem a adoção do outro modelo<sup>(33)</sup>.

**Método de mensuração e remuneração**

**23.** Em respeito ao princípio constitucional da eficiência e à orientação legal vigente<sup>(34)</sup>, a Administração deve estabelecer e explicitar detalhadamente a metodologia de mensuração de serviços e resultados empregada nas contratações de serviços, inclusive os critérios de controle e remuneração dos serviços executados. Caso não seja possível fazê-lo, as razões de justificativa devem ser exaustivamente explicitadas nos autos<sup>(35)</sup>.

**24.** O modelo de prestação de serviços deve incluir (especialmente no caso de adotar o modelo execução indireta pela alocação de postos de trabalho, tal como locação de mão-de-obra, também conhecido como “body shopping”):

- a metodologia de trabalho<sup>(36)</sup>;
- a especificação dos requisitos de definição da demanda de serviço, a fim de evitar a possibilidade de que a Administração pague à contratada todas as horas de disponibilidade, ainda que não produtiva, dos profissionais alocados na execução do contrato, contrariando o princípio da economicidade<sup>(37)</sup>;
- metodologias de estimativa e mensuração de serviços prestados e métricas que privilegiem a remuneração das contratadas mediante a mensuração de resultados e que eliminem a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas trabalhadas<sup>(38)</sup>;
- a definição dos critérios de aceitação, padrões de qualidade e procedimentos de controle dos serviços, incluindo a definição da responsabilidade e dos procedimentos de correção de erros, a fim de evitar o pagamento da contratada por serviços não-executados ou mal-executados, contrariando o princípio da economicidade<sup>(39)</sup>;
- a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios<sup>(40)</sup>;
- a segregação de funções de execução e medição<sup>(41)</sup>;
- a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço) que contemple, pelo menos: a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; as métricas utilizadas para avaliar o volume de serviços solicitados e realizados; a indicação do valor máximo de horas aceitável e a metodologia utilizada para quantificação desse valor, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; o cronograma de realização do serviço, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; os custos em que incorrerá a Administração para consecução do serviço solicitado; e a indicação clara do servidor responsável pela atestação dos serviços<sup>(42)</sup>.

### Definição dos Níveis de Serviço Exigíveis

**25.** Com base nos requisitos do objeto, a equipe projetista deve definir os parâmetros (valores) que deverão ser utilizados para balizar a mensuração dos serviços prestados, sob a ótica da quantidade e da qualidade (43).

### Cuidados especiais na locação de mão-de-obra

**26.** No caso de adotar o modelo execução indireta pela alocação de postos de trabalho (locação de mão-de-obra, “body shopping”), o modelo de prestação de serviços deve definir claramente (44):

- a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço;
- os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida;
- a guarda desses documentos, deixando-os disponíveis aos órgãos de controle;
- critérios de aferição de desempenho;
- motivos que venham a justificar a substituição de profissionais e como ela deve ser realizada;
- a forma pela qual a contratada garantirá que, nos afastamentos legais ou na eventual substituição de profissionais, os substitutos tenham a mesma qualificação e a mesma efetividade daqueles substituídos;
- os dias e horários em que a presença do profissional é requerida, sem jamais prever autorização para remuneração de horas extras ou horário noturno além da jornada regular prevista em contrato, pois cabe à contratada gerenciar a forma como se desincumbirá das obrigações contratuais e das demandas de serviço (45);
- as localidades de prestação dos serviços, a estimativa do volume de serviços em cada localidade e a integral responsabilidade da contratada pelas despesas de transporte e hospedagem de seus empregados designados para executar serviços nessas localidades (46);
- a vedação ao Poder Público de fornecer benefícios à mão-de-obra terceirizada, tais como vale-transporte e tíquete-refeição (47).

### Cuidados especiais com cooperativas de trabalho

**27.** Em razão dos dispositivos constitucionais que prevêm tanto a isonomia entre licitantes quanto o estímulo ao cooperativismo, não se pode negar a participação de cooperativas em licitações públicas (48), exceto nas situações de desvirtuamento das relações cooperativas ensejando ilegalidade (49). Portanto, deve-se verificar se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no respectivo mercado, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e os trabalhadores encarregados da execução dos serviços (por exemplo, a subordinação técnica e administrativa ao preposto), fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços (50).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *app01.Analysis.CL2: Identify and document the sourcing approach for the proposed sourcing action.*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *1Pre-a4. desenvolver uma estratégia de aquisição*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.103 ...Identificar serviços a serem realizados (Literatura)*
- *p.104 ...Priorizar serviços a serem adquiridos (Literatura)*
- *p.105 ...Estimar ordem de grandeza de serviços (Sugestão)*
- *p.110 ...Identificar e analisar os riscos do projeto de aquisição (bp+Literatura)*
- *p.116 ...Definir fluxo de trabalho de cada tipo de serviço (Sugestão)*
- *p.117 ...Definir conteúdo mínimo dos artefatos do processo (Sugestão)*
- *p.118 ...Definir ANS para cada tipo de serviço (Literatura)*
  - *p.119 ...Identificar a unidade de controle de serviço (Sugestão)*

1

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- *Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III -*

demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

2

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

• Art. 37, **caput** e XXI) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à **garantia do cumprimento das obrigações**.

• Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, **economicidade**, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

• Art. 74, I e II) Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à **eficácia** e **eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

• Art. 170, IV) A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na **livre iniciativa**, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: [...] IV - **livre concorrência**;

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 3º, **caput** e § 1º, I) A licitação destina-se a garantir a observância do **princípio constitucional da isonomia** e a **selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. [...] § 1º, I) É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, **restringam ou frustrem o seu caráter competitivo** e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra **circunstância impertinente ou irrelevante** para o específico objeto do contrato;

### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 4º do Anexo I) A licitação na modalidade de **pregão** é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas. **Parágrafo único. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação.**

3

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 11) As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

### VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira; ALBERT, Renato Machado. Gestão de Contratos de Desenvolvimento de Software com a Análise de Pontos de Função. IN: Congresso Nacional da SUCESU. 2004.

• p.2-4 Modelos de contratação: 2.Características da Modalidade de Contratação Homem/Hora 4.Modalidade de Contratação Preço Global Fixo (ou Projeto Fechado) 6.Modalidade de Contratação Preço Unitário

4

### BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

• Art. 55) A União, os Estados e o Distrito Federal, em caráter concorrente e nas suas respectivas áreas de atuação administrativa, **baixarão normas relativas à produção, industrialização, distribuição e consumo de produtos e serviços**. § 1º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios fiscalizarão e controlarão a produção, industrialização, distribuição, a publicidade de produtos e serviços e o mercado de consumo, no interesse da preservação da vida, da saúde, da segurança, da informação e do bem-estar do consumidor, baixando as normas que se fizerem necessárias. § 2º (Vetado). § 3º Os órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais com atribuições para fiscalizar e controlar o mercado de consumo manterão comissões permanentes para elaboração,

revisão e atualização das normas referidas no § 1º, sendo obrigatória a participação dos consumidores e fornecedores. § 4º Os órgãos oficiais poderão expedir notificações aos fornecedores para que, sob pena de desobediência, prestem informações sobre questões de interesse do consumidor, resguardado o segredo industrial.

5

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 8º) O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado expedirá, quando necessário, normas complementares ao cumprimento do disposto neste Decreto.

**BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 3º a 6º) 3º O Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas sócio-econômicas. Art. 4º Integram o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal: I - o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como órgão central; II - órgãos setoriais; III - órgãos específicos. § 1º Os órgãos setoriais são as unidades de planejamento e orçamento dos Ministérios, da Advocacia-Geral da União, da Vice-Presidência e da Casa Civil da Presidência da República. § 2º Os órgãos específicos são aqueles vinculados ou subordinados ao órgão central do Sistema, cuja missão está voltada para as atividades de planejamento e orçamento. § 3º Os órgãos setoriais e específicos ficam sujeitos à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central do Sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados. § 4º As unidades de planejamento e orçamento das entidades vinculadas ou subordinadas aos Ministérios e órgãos setoriais ficam sujeitas à orientação normativa e à supervisão técnica do órgão central e também, no que couber, do respectivo órgão setorial. § 5º O órgão setorial da Casa Civil da Presidência da República tem como área de atuação todos os órgãos integrantes da Presidência da República, ressalvados outros determinados em legislação específica. Art. 5º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes, as unidades responsáveis pelos seus orçamentos ficam sujeitas à orientação normativa do órgão central do Sistema. Art. 6º Sem prejuízo das competências constitucionais e legais de outros Poderes e órgãos da Administração Pública Federal, os órgãos integrantes do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e as unidades responsáveis pelo planejamento e orçamento dos demais Poderes realizarão o acompanhamento e a avaliação dos planos e programas respectivos.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4. recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que, a partir das diretrizes expostas na seção III do voto antecedente e nos Acórdãos deste Tribunal, sobretudo os de número 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005, todos do Plenário, elabore um modelo de licitação e contratação de serviços de informática para a Administração Pública Federal e promova a implementação dele nos diversos órgãos e entidades sob sua coordenação mediante orientação normativa, que deve conter no mínimo:

**BRASIL. Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.**

• Art. 24, do Anexo I) À Secretaria de Gestão compete: I - coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de políticas e diretrizes de governo para a gestão pública; II - formular, propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicos de transformação da gestão pública, voltados à promoção e ao fortalecimento: a) da capacidade de formulação estratégica, incluindo-se formas de participação e interlocução com segmentos beneficiários com foco nas prioridades de governo, definição, mensuração, acompanhamento, avaliação e divulgação de resultados e do desempenho organizacional; b) de concepções de estruturas organizacionais e modelos de gestão voltados para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos programas governamentais; c) da transparência, controle social, prestação de contas e conduta ética na gestão pública; d) da simplificação e otimização de regras, processos e atividades de órgãos e entidades da administração pública federal, incluindo-se ações de regulamentação e desregulamentação de atividades de órgãos, entidades e sistemas estruturantes da ação administrativa estatal; e) de concepções e estruturas de função pública, normas, critérios e modelos jurídico-institucionais condizentes com a variedade de requisitos operacionais das diversas ações e funções estatais; f) da otimização da alocação de recursos para o alcance dos resultados visados; e g) de sistemas de informações, aprendizado, competências e conhecimento necessários a excelência dos processos organizacionais; III - promover e apoiar a implementação de ciclos contínuos de avaliação da gestão nas organizações públicas; IV - gerenciar o Prêmio Nacional da Gestão Pública; V - exercer as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005; VI - gerir cargos comissionados e funções comissionadas de natureza técnica; VII - propor políticas e diretrizes relativas aos dirigentes públicos e às funções da alta burocracia, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos; VIII - promover a gestão do conhecimento, o diálogo de políticas e a cooperação técnica em gestão pública de forma articulada com órgãos, entidades, Poderes e esferas federativas e outros países; IX - gerir as atividades técnico-administrativas referentes à implementação de programas de cooperação internacional no âmbito do Ministério; X - apoiar o Ministério na articulação e coordenação entre programas de cooperação internacional; XI - monitorar e avaliar a efetividade da execução dos programas de cooperação no âmbito do Ministério; e XII - exercer as atribuições de Órgão Supervisor da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, conforme disposto no Decreto no 5.176, de 10 de agosto de 2004.

• Art. 29, do Anexo I) À Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação compete planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades do SISP e do SISG, bem como propor políticas e diretrizes a eles relativas, no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.

• Art. 30, do Anexo I) Ao Departamento de Logística e Serviços Gerais compete: I - formular e promover a implementação de políticas e diretrizes relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços, de transportes, de comunicações administrativas e de licitações e contratos, adotadas na administração federal direta, autárquica e fundacional; e II - gerenciar e operacionalizar o funcionamento sistêmico das atividades do SISG, por intermédio da implantação, supervisão e controle do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais.

• Art. 31, do Anexo I) Ao Departamento de Serviços de Rede compete: I - exercer a coordenação central do SISP, definindo políticas, diretrizes, normas e padrões para a gestão dos recursos de informação e informática na administração federal; e II - promover a infra-estrutura tecnológica, rede de comunicação do Governo Federal,

necessária à: a) integração e operação dos sistemas estruturadores das atividades administrativas do Governo Federal; b) comunicação eletrônica oficial entre os órgãos da administração federal direta, autárquica e fundacional; c) disseminação de informações públicas; e d) viabilização do acesso, fácil e em tempo real, de informações existentes em entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.

#### **BRASIL. Estudo SLTI/2007 - Modelo de contratação de serviços de desenvolvimento.**

• p.4 Atualmente, todos os órgãos e entidades da Administração Pública necessitam contratar serviços de desenvolvimento de sistemas de informação, a fim de executar as diversas atividades que compõem sua missão institucional. Todavia, há uma necessidade premente de orientações, por parte do Governo Federal, que sistematizem modelos que garantam as melhores práticas para realizar essa contratação. Este trabalho, em sua primeira versão, tem como objetivo atender a essa necessidade, abrangendo desde a fase inicial ou concepção do sistema até sua entrada em produção, transferência de tecnologia e período de garantia. Procura-se, também, fornecer elementos de natureza técnica para que gestores de TIC dos órgãos da Administração Pública elaborem um termo de referência ou projeto básico, especificando adequadamente os requisitos, a metodologia a ser empregada e estimando mais acuradamente os custos envolvidos. Na impossibilidade de se abranger 100% dos casos, procurou-se desenvolver os sistemas geralmente contratados. O trabalho está dividido em 3 partes distintas: – A primeira traz modelos de editais customizados para o serviço em tela, incluindo as modalidades concorrência, tomada de preços, convite e pregão eletrônico; – A segunda parte contém os diversos anexos obrigatórios do edital (com exceção dos critérios de pontuação que se aplicam apenas à licitação do tipo técnica e preço), com destaque para o termo de referência ou projeto básico e para a minuta do contrato; – Finalmente, incluem-se vários capítulos, contendo orientações que visam a auxiliar a Administração Pública no preenchimento das lacunas dos modelos de editais e anexos, principalmente as do termo de referência. [...] O modelo procurou basear-se nas melhores práticas recomendadas pelo mercado, que viessem a maximizar os benefícios para a Administração Pública, adotando, como princípios basilares: - a utilização de Ordens de Serviço para controle das demandas e da entrega dos produtos e artefatos; - o emprego da Análise por Pontos de Função para medir as funcionalidades entregues pela contratada e, através dessa métrica, efetuar os desembolsos financeiros; - Acordos de Níveis de Serviços (ANS), visando à melhoria da execução do projeto; - o Processo Unificado (UP) como metodologia recomendada para o projeto; - o pregão eletrônico como modalidade preferencial de licitação, desde que seja possível especificar adequadamente os requisitos desejados para o sistema e as necessidades de qualificação técnica da contratada. Desta forma, espera-se que este modelo venha a contribuir para a racionalização da utilização dos recursos públicos, através da melhoria dos procedimentos de contratação e fiscalização da execução do projeto. Além disso, o sistema efetivamente entregue, provavelmente, terá uma maior aderência às necessidades e expectativas dos diversos órgãos.

6

#### **BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Portaria MCT nº 907, de 4 de dezembro de 2006.**

• Art. 4º) O CenPRA tem por missão gerar, aplicar e disseminar conhecimentos em Tecnologia da Informação, em articulação com os agentes sócio-econômicos, promovendo inovações que atendam às necessidades da sociedade.

• Art. 5º) Ao CenPRA compete: I - promover, executar e divulgar projetos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia na área da informação, do software, da microtecnologia, da nanotecnologia e das comunicações; II - utilizar seus resultados em aplicações de utilidade e interesse sócio-econômico; III - realizar prototipação e testes em microeletrônica; IV - desenvolver competências nas suas áreas de atuação tecnológica e disponibilizar serviços de apoio científico e tecnológico às empresas, ao governo e à sociedade em geral; V - instalar e operar infraestrutura laboratorial de âmbito nacional para uso compartilhado; VI - desenvolver atividades e projetos inovadores que assegurem o acompanhamento e o desenvolvimento de tecnologias de ponta, contribuindo para a emergência de novas tecnologias, inclusive aquelas consideradas alternativas de baixos custos de produção; VII - atuar como articulador nacional de projetos na implementação das políticas de governo na área de sua competência; VIII - contribuir, através de suas competências, para a formulação de políticas públicas, voltadas para o desenvolvimento sustentado; IX - atuar na qualificação de produtos e processos nas suas áreas de atuação tecnológica e emitir pareceres técnicos em conformidade com normas técnicas nacionais e internacionais reconhecidas; X - gerir e desenvolver as atividades de apoio e promoção às empresas de base tecnológica, sua incubação e sua inserção nos mercados nacional e internacional; XI - promover a formação e a capacitação de recursos humanos e a difusão de conhecimentos nas suas áreas de atuação tecnológica; XII - implementar projetos estruturantes envolvendo entidades de ensino, pesquisa e empresas, para o esforço nacional de desenvolvimento da tecnologia da informação e suas aplicações; XIII - atender ao disposto na Lei de Inovação e de Informática no âmbito de sua atuação; e XIV - expandir regionalmente sua atuação no desenvolvimento da tecnologia da informação, mediante estabelecimento de núcleos de pesquisa, escritórios ou "camp" avançados regionais no País.

7

#### **SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

• p.4-5 O MPS.BR é um programa para Melhoria de Processo do Software Brasileiro, está em desenvolvimento desde dezembro de 2003 e é coordenado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), contando com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). [...] A introdução da aquisição de S&SC como parte do MPS.BR tem como finalidade oferecer uma alternativa de processo de aquisição para organizações que adquirem S&SC, considerando também que este será um importante elemento indutor de melhorias de processos de organizações fornecedoras, contribuindo assim com o objetivo fundamental do MPS.BR. A aquisição de S&SC é um processo complexo, principalmente no que diz respeito à caracterização dos requisitos necessários ao S&SC e às condições envolvidas na contratação como, por exemplo, qualidade esperada, forma de aceitação, gestão de mudanças, artefatos2 esperados, entre outros. Este ambiente apresenta riscos para as partes envolvidas e, como consequência, é comum a ocorrência de sérios conflitos na relação entre fornecedores e adquirentes de software. Diante deste cenário, foram empreendidas várias iniciativas internacionais com vistas a tornar este processo mais previsível e com

melhores resultados para os envolvidos, resultando, como consequência, desde padrões específicos para grandes organizações compradoras de software, até normas internacionais que visam orientar relações técnicas e comerciais.

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, X) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] X - Projeto Executivo - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;

**BRASIL. Decreto nº 1.422, de 20 de março 1995.**

• Art. 1º, III, alínea a) O Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Conmetro, é integrado pelos seguintes membros: [...] III - Presidentes das seguintes instituições: (Inciso incluído pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) a) Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT; (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) b) Confederação Nacional da Indústria - CNI; (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) c) Instituto de Defesa do Consumidor - IDEC. (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997)

9

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 5º) Para a execução da Política Nacional das Relações de Consumo, **contará o poder público com os seguintes instrumentos**, entre outros: I - manutenção de assistência jurídica, integral e gratuita para o consumidor carente; II - instituição de Promotorias de Justiça de Defesa do Consumidor, no âmbito do Ministério Público; III - criação de delegacias de polícia especializadas no atendimento de consumidores vítimas de infrações penais de consumo; IV - criação de Juizados Especiais de Pequenas Causas e Varas Especializadas para a solução de litígios de consumo; V - concessão de estímulos à criação e desenvolvimento das Associações de Defesa do Consumidor.

**BRASIL. Decreto nº 1.422, de 20 de março 1995.**

• Art. 1º, III, alínea a) O Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Conmetro, é integrado pelos seguintes membros: [...] III - Presidentes das seguintes instituições: (Inciso incluído pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) a) Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT; (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) b) Confederação Nacional da Indústria - CNI; (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997) c) **Instituto de Defesa do Consumidor - IDEC.** (Alínea incluída pelo decreto nº 2171, de 5.3.1997)

10

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 8º) **A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade**, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução. Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

11

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.2. seja qual for a estratégia escolhida para efetuar a migração supracitada, considere a necessidade de absorver definitivamente e documentar o conhecimento do negócio e a tecnologia adotada e, ainda, a possibilidade de implementar melhorias nos processos envolvidos;

• 9.2.3. identifique os recursos de TI necessários para absorção da tecnologia dos sistemas supracitados e promova as ações que lhes couberem e forem necessárias para que ela se concretize;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 235/2007-TCU-Plenário.**

• 9.2.1. a fim de evitar situações de **dependência** como a verificada na contratação da Link Data Informática e Serviços Ltda., nas futuras licitações que vier a realizar para contratação de sistemas e serviços de tecnologias voltadas à gestão patrimonial, adote procedimentos para permitir o acesso do órgão contratante aos programas fontes e à documentação do sistema contratado, estabelecendo a forma e o prazo em que ocorrerá o acesso, de modo a possibilitar o domínio da tecnologia pela administração;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 889/2007-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]14. Tal providência, de inserção nos contratos de manutenção a serem celebrados, de cláusula que possibilite a migração dos dados, de propriedade do DPF para base de padrão aberto reconhecida por outros softwares, obviamente depende de negociação junto à empresa Iafis/Sagem e do seu interesse em prestar o serviço, especialmente se esse processo migratório depender dos conhecimentos exclusivos dessa empresa sobre o sistema, não compartilhados por outras empresas ou profissionais de informática. **Tal providência, em verdade, deveria ter sido adotada desde a licitação realizada para a aquisição do sistema, época em que ainda não havia qualquer dependência do DPF junto ao fornecedor da solução pretendida.**

• 9.2. recomendar à Diretoria Técnico-Científica do Departamento de Polícia Federal - Ditec/DPF que:

• 9.2.1. priorize a contratação dos serviços essenciais e indispensáveis à manutenção do Sistema Afis, com vistas a assegurar a continuidade dos serviços disponibilizados pelo sistema;

• 9.2.2. nos próximos editais, projetos básicos e contratos objetivando a manutenção do Sistema Afis, preveja cláusulas que permitam a transferência de conhecimento para o Departamento de Polícia Federal e possibilitem a migração dos dados de sua propriedade, constantes do sistema, para uma base de padrão aberto possível de ser reconhecida por outros softwares, com vistas a diminuir a dependência tecnológica em relação à Sagem/Iafis, em observância ao princípio da eficiência na Administração Pública e em consonância com o item 9.4.1.9 do Acórdão 1.937/2003-TCU-Plenário;

- 9.4. determinar ao Departamento de Polícia Federal que, em futuras licitações que envolvam a contratação de soluções em Tecnologia da Informação, com fornecimento ou desenvolvimento de softwares utilizadores de bancos de dados de propriedade da instituição, faça inserir nos editais e contratos respectivos, cláusulas que prevejam a transmissão de conhecimento acerca das ferramentas de desenvolvimento e manutenção utilizadas, especificações e documentação técnica produzida para a solução, conforme o caso, bem como a migração das bases de dados e tabelas de propriedade da instituição para padrões abertos que possam ser reconhecidos por outros softwares não proprietários, **de forma a evitar excessiva dependência tecnológica junto aos fornecedores contratados;**
  - 9.4.1. determinar à Diretoria Técnico-Científica do Departamento de Polícia Federal que remeta a este Tribunal:
    - 9.4.1.1. tão logo sejam aprovados, os novos editais, projetos básicos e minutas de contrato relativos à manutenção do Sistema Afis, acompanhados dos respectivos relatórios e instruções que lhes derem origem, mantendo, ainda, esta Corte informada acerca das medidas porventura adotadas com vistas ao cumprimento das recomendações insertas no item 9.2 deste acórdão;
    - 9.4.1.2. no prazo de noventa dias a partir da ciência desta deliberação, cronograma ou plano de ação desenvolvido com vistas a garantir a absorção do conhecimento técnico de manutenção do Sistema Afis, e que possibilite ao DPF efetuar uma administração efetiva e segura do sistema;

12

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 8º) **A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução. Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)**

13

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º, § 1º, I) **É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;**
- Art. 15, inciso IV) **As compras, sempre que possível, deverão: [...] IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;**
- Art. 23, §§ 1º e 2º) § 1º **As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão 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. § 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 393/1994-TCU-Plenário.**

- [Relatório]2. [...] [Recurso impetrado] **"Conclui indagando: '1 - É lícito, numa licitação com vários itens independentes, colocar exigências para habilitação proporcionais ao fornecimento total, impedindo a participação de fornecedores que poderiam competir em determinados itens? 2 - É lícito, numa licitação com vários itens, considerar vencedor o participante que apresentar o menor preço global?' "**
- [Relatório]8. **Assim, firma o entendimento de que "para uma mesma licitação que envolva itens é desejável, sempre que possível e, em especial, quando forem autônomos entre si, que as exigências de habilitação sejam especificadas para cada item ou grupos de itens e que a adjudicação se dê item a item". Tal possibilitará a mais ampla competição com maiores resultados para a administração pública.**
- [Decisão]2. **firmar o entendimento, de que, em decorrência do disposto no art. 3º, § 1º, inciso I; art. 8º, § 1º e artigo 15, inciso IV, todos da Lei nº 8.666/93, é obrigatória a admissão, nas licitações para a contratação de obras, serviços e compras, e para alienações, onde o objeto for de natureza divisível, sem prejuízo do conjunto ou complexo, da adjudicação por itens e não pelo preço global, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam, contudo, fazê-lo com referência a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequarem-se a essa divisibilidade;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 192/1998-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]3. **Merece destaque o questionamento efetuado pela Divisão de Licitações da Saudi acerca da possibilidade de se efetuar, na concorrência em tela, a adjudicação por item, considerando-se cada imóvel como uma unidade autônoma, com vistas a propiciar ampla participação de licitantes e obter a proposta mais vantajosa para a Administração. De fato, a natureza do objeto licitado, que inclui a cobertura de quarenta prédios espalhados por todo o território nacional, se enquadra nas condições estabelecidas no art. 23 da Lei nº 8.666/93 para a divisão de obras, serviços ou compras. Sobre o assunto, pacífica é a jurisprudência desta Casa no sentido de determinar a órgãos e entidades a adjudicação por itens e não pelo preço global, quando possível, entendimento esse firmado a partir da Decisão nº 393/94-TCU-Plenário (TC 007.759/94-0, Ata nº 27/94).**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.**

- 8.3.1. **nas licitações em que o objeto seja de natureza divisível e sem prejuízo do conjunto, a adjudicação por itens e não pelo preço global, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com referência a itens ou unidades autônomas, consoante estabelece o art. 3º, § 1º, inciso I; art. 23, §§ 1º e 2º; e art. 15, inciso IV, todos da Lei nº 8.666/93;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

- 8.4.1. não divisão do objeto da licitação em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, em desacordo com o § 1º, art. 23, da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.1. quanto à contratação de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) para o ambiente Microsoft;
- 9.2.1.2 os serviços de treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria devem ser especificados, licitados e contratados separadamente dos demais serviços técnicos, utilizando-se o parcelamento ou a adjudicação por itens como forma de obtenção do melhor preço entre os licitantes, conforme prevê a Decisão 811/02 do Plenário;
- 33. Da mesma forma, devem ser definidos distintamente os requisitos de qualificação técnica de cada espécie de serviço (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria), vez que as exigências de conhecimento técnico para os prestadores de cada um deles também é distinta. Essa proposta visa a ampliar a competição no processo licitatório, pois evita, numa única licitação para a contratação de diversos serviços técnicos, que utilize a qualificação necessária à prestação de serviços de consultoria, que pode ser de alto grau e que poucos credenciados detenham, venha a ser utilizada também para contratação de serviços de assistência técnica ou treinamento, que nem sempre é alta, excluindo os eventuais credenciados para estes últimos da participação do certame.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]29. Não obstante a irregularidade dessa situação, verifico que a consolidação de serviços de informática autônomos em um só contrato é ocorrência bastante freqüente no âmbito da Administração Pública Federal. A título de exemplo, trago à colação situação similar ocorrida no TC 003.789/1999-3, que tratou, entre outros assuntos, da contratação do fornecimento de licenças de software Microsoft juntamente com a prestação de serviços técnicos de informática. Por entender que a essência do exame empreendido aproveita à questão ora discutida, transcrevo abaixo trecho da Proposta de Decisão proferida por este Relator naquele processo:
- 9.3.12. quando da contratação de serviços técnicos de informática (gerência estratégica, desenvolvimento de software, gerenciamento de dados, administração de rede, suporte a usuários, manutenção de hardware, operação de microcomputadores e digitação) em substituição ao Contrato nº 17/98, especifique, licite e contrate separadamente os referidos serviços, utilizando-se o parcelamento ou a adjudicação por itens como forma de obtenção do melhor preço entre os licitantes, conforme preceituado no art. 23, § 1º, da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 36.8 - foi observado, sobretudo em órgãos e entidades situados em Brasília, nas licitações destinadas à contratação de serviços de apoio à área de informática, que em muitos casos constitui a terceirização total da área de TI das organizações, o agrupamento de vários serviços e atividades em um único objeto de forma a adjudicá-lo a um único licitante. Essa prática contraria disposições do inciso IV do art. 15 da Lei n. 8.666/1993, que determina a divisão do objeto em tantas parcelas quanto forem técnica e economicamente viáveis, e está restringindo a participação de licitantes nos certames, como foi o caso das licitações realizadas no MEC, MRE e MTE.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

- 9.3.10. adote a adjudicação por itens e não pelo preço global, em decorrência do disposto nos arts. 3º, § 1º, inciso I, 15, inciso IV, e 23, §§ 1º e 2º, todos da Lei nº 8.666/93, nas licitações para a contratação de obras, serviços e compras, e para alienações, onde o objeto seja de natureza divisível, sem prejuízo do conjunto ou complexo, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam, contudo, fazê-lo com referência a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequarem-se a essa divisibilidade, em consonância ao entendimento deste Tribunal consubstanciado na Decisão nº 393/94 - Plenário - TCU (Ata nº 27/94, DOU de 29.06.94);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula 247.**

- É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade. **Fundamento Legal:** • Constituição Federal, art. 37, inciso XXI • Lei nº 8443, de 16-7-1992, art. 4º • Lei nº 8.666, de 21-6-1993, art. 3º, § 1º, inc. I; art. 15, inc. IV; art. 23, §§ 1º e 2º • Súmula nº 222 da Jurisprudência do TCU, in DOU de 3-1-1995. **Precedentes presentes:** • Proc. 007.759/1994-0, Sessão de 15-06-1994, Plenário, Ata nº 27, Decisão nº 393, in DOU de 29-06-1994, páginas 9622/9636 • Proc. 575.475/1998-6, Sessão de 10-05-1999, Plenário, Ata nº 17, Decisão nº 201, in DOU de 20-05-1999, páginas 86/120 • Proc. 525.067/1995-7, Sessão de 07-07-1999, Plenário, Ata nº 29, Acórdão 108, in DOU de 19-07-1999, páginas 32/73 • Proc. 575.578/1997-1, Sessão de 20-10-1999, Plenário, Ata nº 46, Decisão nº 744, in DOU de 04-11-1999, páginas 37/68 • Proc. 010.677/1997-6, Sessão de 15-03-2000, Plenário, Ata nº 09, Decisão nº 143, in DOU de 24-03-2000, páginas 56/89 • Proc. 009.800/1999-9, Sessão de 21-06-2000, Plenário, Ata nº 24, Decisão nº 503, in DOU de 05-07-2000, páginas 38/58 • Proc. 008.158/2002-9, Sessão de 19-03-2003, Plenário, Ata nº 08, Acórdão 236, in DOU de 28-03-2003, páginas 347/444

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. proceda à divisão do objeto em duas áreas de serviços (i.e. organização e métodos -O&M e tratamento de documentação e de informação) para que seja feita a adjudicação por itens, em cumprimento ao art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, devendo ser realizados ajustes no restante do edital para contemplar essa alteração, especialmente nos itens relativos à pontuação da proposta técnica;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]2. Conforme constou do expediente remetido, a empresa Via Telecom apontou que o objeto da licitação, pelo conteúdo dos serviços abrangidos e ante o disposto no art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei de Licitações, possuía natureza divisível, justificando-se seu parcelamento em três itens, conforme especificado no projeto básico (fls. 40/44): a) desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações; b) administração, operação e suporte para infra-estrutura computacional; e c) administração de dados e conhecimento.

• 9.2.1. considerando o disposto nos arts. 3º, § 1º, inciso I, e 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, bem como a possibilidade de divisão do objeto sem prejuízo das exigências técnicas a serem requeridas pela Administração, define as áreas de serviços de informática a serem licitados para que seja procedida a adjudicação por itens ou realizadas licitações distintas correspondentes a cada uma das áreas definidas, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes, devendo ser observada, no caso de realização de certame único, a necessidade de estabelecimento de requisitos de qualificação e critérios de pontuação da proposta técnica específicos para cada item preestabelecido;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.9. avalie, em consonância com o planejamento estratégico e plano diretor de informática (quando houver), a possibilidade de realizar licitações distintas para os objetos da Concorrência 02/2004, inserindo no processo licitatório a necessária justificativa para a contratação em uma mesma licitação de serviços divisíveis, sendo que neste caso deverá optar pela adjudicação por itens;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]68. Pode-se dizer que o modelo de contratação antes adotado pelo MDIC consistia na reunião de todos os serviços de informática do órgão em um único e grande contrato, adjudicado a uma única empresa, com pagamentos realizados por hora-trabalhada. 69. É necessário que se esclareça que essa prática, que equivale à contratação dos serviços de um CPD completo e terceirizado, não se restringia ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em diversos processos examinados pelo Tribunal, verificou-se que foram muitos os casos em que licitações de serviços de informática vinham sendo promovidas pela Administração Pública Federal sem que se procedesse à divisão do objeto em parcelas, como preconizado pelo art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, apesar de tal alternativa se mostrar viável. A título de exemplo, podem ser citados certames realizados pelo Ministério do Planejamento (Concorrência 14/2000 - Decisão 1.067/2002 - Plenário), Agência Nacional do Cinema (Concorrência 02/2003 - Acórdão 1.937/203 - Plenário), Ministério da Educação (Concorrência 01/1999 - Acórdão 2.561/2004-2ª Câmara), Ministério da Justiça (Concorrência 03/2000 - Decisão 351/2002 - Plenário), entre outros. 70. Esse modelo apresentava uma série de desvantagens potencialmente causadoras de prejuízos aos cofres públicos e à atividade da Administração. 71. Como o contrato englobava todos os serviços do setor de informática, os requisitos de habilitação e de pontuação da proposta técnica estabelecidos no edital eram muito abrangentes. Assim, limitava-se a participação no certame às grandes empresas e se afastavam as empresas de menor porte, especializadas em determinadas áreas da informática. Como consequência, aumentava-se o risco de onerar os futuros preços contratuais, pois se reduzia a possibilidade de obtenção de propostas mais vantajosas decorrentes da ampliação da competitividade. 72. Na fase de execução contratual, verificava-se que todos os sistemas, programas e bases de dados passavam a ser geridos por uma única empresa privada. 73. Do ponto de vista estratégico, tal situação não atendia ao interesse público. Isso, porque o domínio de uma única empresa sobre a área de informática do órgão poderia resultar na monopolização do conhecimento da operação do setor pela contratada. Esse monopólio poderia obstaculizar o acesso do órgão ao conhecimento, ocasionar a perda do controle da Administração sobre os sistemas institucionais, incluindo a perda da capacidade de decidir sobre as respectivas especificações, e criar dependência em relação à empresa para proceder a alterações e manutenção dos aplicativos. Não custa lembrar que já foram vistos nesta Corte casos em que o órgão praticamente se tornou refém da empresa contratada. 74. Do ponto de vista da segurança, essa concentração também poderia oferecer riscos. Em primeiro lugar, a empresa contratada teria acesso a todos os sistemas e dados do órgão, inclusive os estratégicos e sigilosos, dificultando o estabelecimento de mecanismos de proteção independentes pela Administração. Ademais, na hipótese de eventual impossibilidade da empresa em executar o contrato (falência, extinção, dificuldades financeiras, etc.), ficaria obstada a execução de todos os serviços de informática, podendo levar a sério impasse no cumprimento das atividades finalísticas do órgão. Imagine-se, por exemplo, os graves problemas econômicos e sociais que poderiam advir da paralisação dos sistemas informatizados que controlam o comércio exterior e o seguro-desemprego. 75. Além disso, ao prever o pagamento da contratada com base quase exclusivamente na hora-trabalhada, o modelo anterior poderia causar disfunções com reflexos negativos sobre a economicidade da contratação. 76. A primeira dessas disfunções correspondia ao que denomino paradoxo do lucro-incompetência. Isso significa que, quanto menor a qualificação dos profissionais alocados na prestação de serviço, maior o número de horas necessário para executá-lo, maior o lucro da empresa contratada e maior o custo para a Administração. 77. Outra disfunção consistia na tendência de se remunerar todas as horas de disponibilidade dos empregados da empresa, ainda que não produtivas, em razão da dificuldade da Administração em controlar a efetiva atividade dos profissionais terceirizados. Com isso, havia a possibilidade de que a empresa viesse a ser remunerada sem que houvesse a contraprestação em serviços efetivamente realizados.

• 9.4.1. a divisão dos serviços de informática necessários aos órgãos e entidades em tantos itens quanto sejam tecnicamente possíveis e suficientes;

14

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

• Art. 23, § 1º) As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]6.12 [...]12. Entretanto, no tocante ao parcelamento do objeto, a comissão opinou pela manutenção do edital nos termos em que foi publicado (fl. 143), ou seja, contratação em item único. Segundo o presidente da CEL, os serviços montam o total anual estimado de R\$ 2.330.697,60, que serão destinados à alocação de 17 profissionais técnicos, efetivo significativamente reduzido e indispensável às atividades do ministério. 13. De acordo com a

comissão, considerando o volume de recursos financeiros e humanos previstos para a execução dos serviços licitados, uma licitação dividida em itens não garantiria proposta mais vantajosa para a Administração, pois a contratação de três itens diversos representaria, via de regra, custo maior. Assim, a divisibilidade do objeto não resultaria em maior economicidade para o MinC. 14. Adicionalmente, o presidente da CEL apresentou os seguintes argumentos para reforçar a hipótese de a contratação única ser a melhor alternativa para o ministério: a) a seleção de uma única empresa representaria maior eficiência e eficácia na execução dos serviços porque a gestão contratual poderia ser exercida pelo mesmo agente público, o que se tornaria inviável com contratos de maior magnitude, que requerem mais de um agente para acompanhá-los e fiscalizá-los; b) a obsolescência da estrutura de sistemas do ministério carece de uma solução integrada a ser desenvolvida por uma só equipe de modo a garantir a eficiência, como indicado no projeto básico; c) os serviços têm inter-relação, integração e interdependência de maneira que o conjunto das atividades deve ser mantido em item único para garantir a atribuição de responsabilidades pela inexecução parcial ou total, o que se torna impraticável quando existe a contratação de mais de uma licitante, pela dificuldade de acompanhamento; d) levando em conta o porte da infra-estrutura computacional do MinC e o quantitativo reduzido de profissionais a serem alocados em contratos por área distinta, existe o risco de não haver interessados para todos os itens e isto inviabilizar a execução dos demais serviços, além de acarretar despesa adicional com a realização de mais um certame.

- [Relatório]6.17 [...]17. Os serviços de informática foram detalhados no item 6 do Anexo I do Projeto Básico (fls. 40/44). Embora relacionadas entre si, por se constituírem partes de um sistema de informatização, as diversas áreas inseridas no objeto do certame mantêm-se independentes e autônomas, razão pela qual não se justifica obrigatoriamente a consolidação dos serviços em um único contrato. 18. Consoante citado na instrução superior, serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações são independentes daqueles relativos à administração, operação e suporte para infra-estrutura computacional, bem como estes não se confundem com os referentes à administração de dados e conhecimento. Embora possa existir a formação de vínculos técnicos entre os produtos e os serviços a serem executados, a adjudicação por itens ou a realização de licitações distintas não implica prejuízo ao conjunto ou complexo de trabalhos. Ao contrário, há viabilidade para a divisão (sobre essa viabilidade, a CEL não contestou) e para a busca dos benefícios econômicos e técnicos dela decorrentes, sem perder-se a integralidade qualitativa.

- [Relatório]6.19 [...]19. Nos moldes do atual edital, a área de informática do ministério ficaria dependente de única empresa, não obstante os serviços componham distintos processos de trabalho. 20. Não se nega que a contratação de uma única prestadora facilita a gestão do contrato. Todavia, a economia em relação aos controles pode ser suplantada pelos prejuízos decorrentes da vinculação a um único prestador de serviços. A instituição fica fragilizada tanto pela eventualidade da empresa não cumprir o acordado, comprometendo todo o sistema, quanto pela relação de dependência que se estabelece frente à prestadora no tocante à segurança e manipulação das informações.

- [Relatório]6.21 [...]21. A existência de eventuais dificuldades decorrentes da execução dos serviços por mais de uma empresa requererá certamente esforço adicional do MinC no controle da execução dos contratos, mas não justifica a unicidade do objeto.

- [Relatório]6.22 [...]22. Sobre a alegação de que as empresas poderiam não se interessar em participar da licitação porque, entre outros fatores, estar-se-á contratando poucos profissionais, registra-se que o objeto do certame é a contratação de serviços, e não de mão-de-obra(...). Portanto, a empresa comprometer-se-á com a prestação de determinado serviço, sendo, em tese, indiferente para o contratante o quantitativo de profissionais que alocará para concluí-lo. 23. A própria CEL argumentou que, nos termos dos itens 10.9 e 11 do Anexo I do edital (fls. 47/52 e 144), a alocação dos profissionais será por projetos estruturados, controlados mediante a emissão de ordens de serviço, conforme a demanda de cada projeto.

- [Relatório]6.25 [...]25. Ademais, é possível que uma determinada firma possua capacidade para realizar com segurança e qualidade serviços relativos a uma das áreas requeridas e não a tenha para as demais. Embora o interesse público deva prevalecer, o risco de não comparecerem interessados pelo fato de o objeto ser considerado, pela Administração, reduzido, não deve ser levado ao extremo de justificar a inserção de condição restritiva, que alija do processo licitatório empresas tecnicamente habilitadas para execução de parte do objeto e com possível interesse em oferecer propostas. Ainda deve ser levado em conta o fato de que nada impede que uma empresa apresente cotação para todos os itens do certame. 26. Além de a manutenção do objeto da licitação em um item único, a ser adjudicado pelo preço global, poder levar à restrição da competitividade do certame, um dispêndio de mais de R\$ 2 milhões anualmente não transparece ser tão reduzido, ainda mais quando a contratação poderá ter sua duração prorrogada, por períodos iguais e sucessivos, por até sessenta meses, nos termos do inc. II do art. 57 da Lei 8.666/93 (Cláusula Sétima, fl. 92).

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]13. Em outros trabalhos, já se explanou que, para fins de licitação e contratação, os serviços de informática devem ser divididos em tantos itens quantos sejam tecnicamente possíveis e convenientes ao órgão. Por conseguinte, os critérios utilizados para divisão devem ser adaptados à forma de trabalho do órgão contratante, mas, ao mesmo tempo, não podem perder de vista o dever de dar o melhor aproveitamento aos recursos disponíveis no mercado e de propiciar a ampliação da competitividade, conforme estabelecido no art. 23, § 1º, da Lei 8.666/93.

- [Voto do Relator]14. No caso em exame, a divisão foi feita com o intuito de distribuir a administração dos serviços entre as unidades integrantes da estrutura organizacional do setor de informática consoante sua área de atuação. A meu ver, trata-se de critério objetivo, que possibilita a segregação de funções, a independência operacional e a ampliação da competitividade dos certames, podendo ser considerado satisfatório.

- [Voto do Relator]29. Comparando-se o valor orçado na Concorrência 02/2003 e a soma dos valores orçados nas Concorrências 01 a 06/2004, verifica-se que a divisão do objeto foi suficiente para ocasionar economia de recursos públicos à Ancine já no estágio preparatório dos novos certames.

- [Voto do Relator]30. Ademais, a comparação entre a soma dos preços obtidos nas novas licitações e os valores inicialmente orçados (Conc. 02/2003) mostra que foi possível obter redução de preços da ordem de R\$ 836 mil, o que representa mais de 15% em relação ao orçamento (R\$ 5.443 mil), o que reforça o entendimento até aqui defendido de que a divisão do objeto beneficia em termos econômico-financeiros a Administração.

- [Voto do Relator]32. Em linhas gerais, pode-se considerar que a divisão do objeto também possibilitou a ampliação da competitividade, uma vez que, na concorrência original (02/2003), houve a participação de 5 empresas e a

habilitação de 3 delas, enquanto que se obteve o comparecimento de 16 empresas e a habilitação de 10 empresas se somados os totais presentes nas Concorrências 01 a 06/2004. Além disso, espera-se que a divisão dos serviços e a licitação e contratação deles em separado reduza os riscos estratégicos e de segurança, relativamente aos sistemas informáticos e dados armazenados pela Ancine, assim como espera-se que a especialização das empresas nos serviços que executa favoreça ao aprimoramento da qualidade deles, tudo em benefício da Administração. Tudo isso, no entanto, depende significativamente do trabalho de coordenação, supervisão, fiscalização e controle a ser executado na pela estrutura de TI criada pela Ancine. Nesse sentido, proporemos recomendação à Ancine que, as "Ordens de Serviço"-OS referentes aos contratos que decorreram das Concorrências 1 a 6/2004, contenham os parâmetros indicados no item 9.4.4 do Acórdão 786/2006-Plenário.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara.**

• [Voto do Relator]6. Por fim, cabem algumas considerações sobre o parcelamento do objeto contratual. O § 1º do art. 23 da Lei nº 8.666/93 estabelece a obrigatoriedade do parcelamento, em favor da competitividade das licitações, desde que satisfeitas algumas condições. Primeiro, deve haver viabilidade técnica e econômica para se proceder ao parcelamento. Além disso, o benefício à competição deve se dar sem que haja perda da economia de escala. Não é razoável admitir-se o parcelamento se dele resultar acréscimo no valor a ser contratado. 7. Nesse sentido, "cabe ao administrador público que desejar licitar um objeto, sem esse parcelamento, de forma a adjudicá-lo por preço global, trazer aos autos do processo licitatório a comprovação de que o parcelamento seria inviável sob aqueles aspectos" (Licitações e Contratos - Orientações Básicas, 3ª Edição, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2006). 8. Dessa forma, a discussão acerca do parcelamento ou não do objeto deve sempre levar em consideração o interesse público, representado pela escolha da proposta mais vantajosa para a Administração. É preciso considerar, também, que o Tribunal firmou o seguinte entendimento sobre o tema: "É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade" (Súmula nº 247 da jurisprudência dominante do Tribunal de Contas da União). 9. Voltando ao caso concreto e seguindo o raciocínio acima exposto, penso que o mais recomendável é deixar que o gerente da GRA/BA decida, com base nos elementos já disponíveis e em outros que entender convenientes, qual a melhor forma para contratar o serviço de manutenção predial. Penso que emitir determinação visando ao não-parcelamento do objeto da licitação, como proposto pela Unidade Técnica, poderia ir de encontro ao poder discricionário do gestor. Como visto, o parcelamento é a regra a ser seguida, mas possui alguns condicionantes que podem levar a soluções diferentes, dependendo das situações vivenciadas pelo gestor. O parcelamento ou agrupamento de obras, serviços ou fornecimento exige sempre um exame cuidadoso, de acordo com as particularidades de cada caso.

15

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 23, §§ 1º e 2º) As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação: [...] § 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

16

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

17

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 33) Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas: I - comprovação do compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito pelos consorciados; II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital; III - apresentação dos documentos exigidos nos arts. 28 a 31 desta Lei por parte de cada consorciado, admitindo-se, para efeito de qualificação técnica, o somatório dos quantitativos de cada consorciado, e, para efeito de qualificação econômico-financeira, o somatório dos valores de cada consorciado, na proporção de sua respectiva participação, podendo a Administração estabelecer, para o consórcio, um acréscimo de até 30% (trinta por cento) dos valores exigidos para licitante individual, inexigível este acréscimo para os consórcios compostos, em sua totalidade, por micro e pequenas empresas assim definidas em lei; IV - impedimento de participação de empresa consorciada, na mesma licitação, através de mais de um consórcio ou isoladamente; V - responsabilidade solidária dos integrantes pelos atos praticados em consórcio, tanto na fase de licitação quanto na de execução do contrato. § 1º No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo. § 2º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e o registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.23. estabeleçam, em edital, a aceitação de qualquer dos mecanismos legais que permitam que a totalidade da prestação contratual (software, consultoria, treinamento, suporte e respectivos meios humanos, tecnológicos e físicos) seja prestada por uma associação de empresas diferentes, por intermédio dos mecanismos do consórcio ou da previsão editalícia dos termos e condições em que a subcontratação parcial seja admissível, com o objetivo de permitir que empresas especializadas em cada um dos ramos de serviço envolvidos possam conjugar seus recursos para oferecer o conjunto de prestações desejadas pelo Sesi/Senai;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 108/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]8. A primeira questão ficou bem elucidada, restando evidente que a divisão em blocos ou lotes permite o parcelamento formal do objeto. Nada obstante peço vênias para acrescentar outras importantes ponderações que devem ser consideradas no presente caso, já que o Voto condutor deixou de contemplar posição jurídica adotada pelo STJ e pela própria jurisprudência desta Corte de Contas. 9. Com efeito, além da possibilidade de promover licitação para contratação isolada em cada bloco ou lote, a administração também pode optar por contratação isolada que venha a abranger todo o objeto da avença, mas, neste caso, desde que permita a participação de empresas em consórcio. 10. É que, diante das circunstâncias, o parcelamento do objeto não seria obrigatório, mas, sim, desejável, e pode ser atendido tanto pelo parcelamento formal do objeto, por intermédio da aludida configuração de blocos ou lotes, quanto pelo chamado parcelamento material, por intermédio da permissão para que empresas em consórcios venham a participar do certame. 11. Com isso, obtém-se o dito parcelamento material do objeto, já que pequenas e médias empresas interessadas no ajuste poderão se organizar em consórcios, assegurando-se, nos exatos termos do Item 9.1.1 do acórdão oferecido pelo ilustre Relator, a observância dos princípios da competitividade e da isonomia, sem descuidar da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração. 12. Sem dúvida, a permissão para participação de empresas em consórcio também resulta no desejável parcelamento do objeto, tão sabiamente almejado pelo nobre Relator.

18

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 72) O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

- 8.4.3. exigência, sem amparo legal, que os concorrentes estejam limitados a indicar apenas uma empresa subcontratada, e que esta seja identificada já na proposta da licitante, conforme item 6.9 e item 6 do Anexo I, ambos do edital;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.23. estabeleçam, em edital, a aceitação de qualquer dos mecanismos legais que permitam que a totalidade da prestação contratual (software, consultoria, treinamento, suporte e respectivos meios humanos, tecnológicos e físicos) seja prestada por uma associação de empresas diferentes, por intermédio dos mecanismos do consórcio ou da previsão editalícia dos termos e condições em que a subcontratação parcial seja admissível, com o objetivo de permitir que empresas especializadas em cada um dos ramos de serviço envolvidos possam conjugar seus recursos para oferecer o conjunto de prestações desejadas pelo Sesi/Senai;
- 9.3.24. atentem, caso seja admitida no edital a subcontratação, para que esteja prevista contratualmente a permanência da responsabilidade da licitante que realize a subcontratação pelo cumprimento integral do contrato;

**SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação de contratos administrativos. Jus Navigandi**

- Em conclusão, a regra vigente - artigo 72 - permite a subcontratação até o limite admitido, em cada caso, isto é, deverão o edital e o contrato descrever o limite autorizado para a subcontratação, sem prejuízo da responsabilidade da contratada, que remanesce incólume.

**SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação em licitação pública. Jus Navigandi**

- [Resumo] 1. O que significa subcontratação na Lei de Licitações e Contratos? Subcontratação, na linguagem da Lei de Licitações e Contratos - Lei 8666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações posteriores, é o cometimento a terceiros de partes da execução do objeto do contrato. 2. Este instituto confunde-se com os outros mencionados, nos artigos 72 e 78, VI, da Lei 8666/93? Não. A subcontratação não se confunde com a associação da contratada com outrem, nem com a cessão, transferência, fusão, cisão ou incorporação. 3. Qual a lei que rege esse instituto? A subcontratação está submetida à regência da Lei 8666, de 21 de junho de 1993, e alterações posteriores, bem como às disposições do direito privado, subsidiariamente. 4. É possível a contratada subcontratar partes do objeto do contrato? Sim. A subcontratação de um contrato de obra, serviço ou fornecimento, realizada pela contratada, é perfeitamente lícita. 5. Em caso positivo, em que circunstâncias é possível e remanesce a responsabilidade da contratada originária? A subcontratação é permitida, desde que esteja prevista expressamente no edital e no contrato, até o limite ali consignado e a responsabilidade originária da contratada permanece inalterada. 6. Cessão é um meio legal de contratação? A cessão do contrato administrativo é lícita e conforma-se com a melhor doutrina e com o direito vigente. A interpretação do inciso VI do artigo 78 da Lei 8666/93 conduz, insofismavelmente, a essa conclusão. 7. Em que casos pode ocorrer a cessão? A cessão poder ocorrer, desde que prevista no edital e no contrato, de conformidade com o quantitativo ali consignado, cessando a responsabilidade da contratada. 8. Sub-rogação é um meio legal de contratação? 9. Em que casos, pode ocorrer a sub-rogação? A sub-rogação pode ocorrer, nas mesmas condições da cessão. 10. Existe alguma recomendação do TCU, com relação à subcontratação? Sim. A jurisprudência do Tribunal de Contas da União tem-se pautado, no sentido de proibir a subcontratação total e, ipso facto, aquiescer na subcontratação de partes (não a globalidade) do objeto do contrato, exigindo a sua previsão no edital e no contrato, até o limite consignado. Os tribunais estaduais têm manifestado, iterativa e torrencialmente, sua plena aquiescência à subcontratação, à sub-rogação e à cessão do contrato. 11. No caso de existir a previsão, no edital, de poder a contratada subcontratar em até 50%, e estando as partes interessadas de acordo, como deve proceder? Sim, é possível a subcontratação em até 50%. A indagação refere-se apenas à previsão da autorização no edital, todavia, é necessário deixar claro que também o contrato deve conter cláusula, no mesmo sentido, em vista da seta indicada, com precisão cirúrgica, pelos artigos 54, 72 e 78, inciso VI. O contrato deverá estabelecer, com extremo rigor e clareza, as condições para sua execução, transmitidas, através de cláusulas que definam os direitos,

as obrigações e as responsabilidades das partes, em consonância com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam, obrigatoriamente. O contrato entre a contratada e a subcontratada faz-se diretamente entre estas, conquanto fiquem mantidos os vínculos entre a contratante e a contratada e total responsabilidade desta. As minutas do edital e do contrato, respectivamente, nas cláusulas referidas, permitem a subcontratação, total ou parcial do objeto da licitação, a sub-rogação (cessão) parcial, até o limite de 50% do valor da obra, condicionadas ao expresse e prévio consentimento da contratada.

19

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.1.3. reformule a redação do item 3.1 do edital para expressar claramente que o dispositivo destina-se apenas a não permitir a adjudicação dos dois itens licitados à mesma empresa, registrando no edital e/ou no projeto básico que essa restrição visa a assegurar a necessária segregação das funções de executor e fiscalizador dos serviços;

20

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

• 9.2.1. quanto à contratação de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) para o ambiente Microsoft:

• 9.2.1.1. deve obrigatoriamente ser precedida de licitação, ante a comprovada viabilidade de competição nessa área, e as licitações devem ser distintas das utilizadas para a aquisição das licenças de software, conforme a jurisprudência deste Tribunal consubstanciada nas Decisões 186/99 e 811/02, todas do Plenário;

• 9.2.1.2 os serviços de treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria devem ser especificados, licitados e contratados separadamente dos demais serviços técnicos, utilizando-se o parcelamento ou a adjudicação por itens como forma de obtenção do melhor preço entre os licitantes, conforme prevê a Decisão 811/02 do Plenário;

• 9.2.1.3 os requisitos de qualificação técnica para contratação desses serviços devem necessariamente ser distintos para cada espécie de serviço a ser contratado e diferenciados daqueles utilizados para a contratação de licenças de software, vez que estes últimos são, em regra, mais simples;

21

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 23, § 7º) Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

• Art. 45, § 6º) [...] § 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º [bens de natureza divisível], serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

22

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.2. examinar a questão do desmembramento da presente licitação em licitações independentes;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2. determinar à SPOA/MDIC que, em substituição à Concorrência 01/2005, realize licitações distintas para cada modalidade de serviço inicialmente prevista, em face do disposto nos arts. 3º, § 1º, inciso I, 15, inciso IV, e 23, §§ 1º, 2º e 5º, da Lei 8.666/93, com o fito de otimizar o processamento dos respectivos certames e evitar a ocorrência de atrasos indesejáveis na contratação definitiva do serviço;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.2. a realização de licitação independente para cada item, contemplando requisitos de habilitação e critérios de avaliação de proposta técnica objetivos, relevantes e específicos para cada item, favorecendo assim a competitividade do certame, a redução de preços, a especialização das empresas, a qualidade dos serviços, a redução de riscos estratégicos e de segurança para o órgão ou entidade;

23

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator] Contudo, a própria escolha do tipo técnica e preço configura impropriedade praticada pelo Ipea. Imperioso notar que a escolha do tipo técnica e preço é irregularidade que decorre de impropriedade anterior, cometida ao promover uma só licitação para objetos distintos atualização de software e manutenção de equipamentos telefônicos. Se houvesse razões para realização de licitação cujo objeto fosse serviços de informática, justo seria, com base no § 4º do art. 45 da Lei nº 8.666/93, que o tipo fosse técnica e preço. Contudo, conforme já demonstrado, a atualização do software deveria, no presente caso, ter sido objeto de contratação direta. Dessa forma, a licitação deveria restringir-se aos serviços de manutenção dos equipamentos telefônicos, objeto que, diga-se de passagem, não se coaduna com as hipóteses taxativas que permitem o tipo técnica e preço, na forma do art. 46, caput e § 3º, da Lei nº 8.666/93. Não há como assimilar serviços de manutenção de equipamentos telefônicos a serviços de natureza predominantemente intelectual, que consista em elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento ou engenharia consultiva art. 46, caput. Não se pode também dizer que os serviços a serem prestados são de grande vulto art. 46, § 3º. Nessa linha, embora não seja objeto da representação formulada pela empresa Power-Tech, a adoção de licitação do tipo técnica e preço foi efetuada de forma irregular, uma vez que não se enquadra nas hipóteses permissivas do art. 46, caput e § 3º, e do art. 45, § 4º, todos da Lei nº 8.666/93.

24

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 8º) *A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução. Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)*
- Art. 23, § 1º) *As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas 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. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula 247.**

- *É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade. **Fundamento Legal:** • Constituição Federal, art. 37, inciso XXI • Lei nº 8443, de 16-7-1992, art. 4º • Lei nº 8.666, de 21-6-1993, art. 3º, § 1º, inc. I; art. 15, inc. IV; art. 23, §§ 1º e 2º • Súmula nº 222 da Jurisprudência do TCU, in DOU de 3-1-1995. **Precedentes presentes:** • Proc. 007.759/1994-0, Sessão de 15-06-1994, Plenária, Ata nº 27, Decisão nº 393, in DOU de 29-06-1994, páginas 9622/9636 • Proc. 575.475/1998-6, Sessão de 10-05-1999, Plenário, Ata nº 17, Decisão nº 201, in DOU de 20-05-1999, páginas 86/120 • Proc. 525.067/1995-7, Sessão de 07-07-1999, Plenário, Ata nº 29, Acórdão 108, in DOU de 19-07-1999, páginas 32/73 • Proc. 575.578/1997-1, Sessão de 20-10-1999, Plenário, Ata nº 46, Decisão nº 744, in DOU de 04-11-1999, páginas 37/68 • Proc. 010.677/1997-6, Sessão de 15-03-2000, Plenário, Ata nº 09, Decisão nº 143, in DOU de 24-03-2000, páginas 56/89 • Proc. 009.800/1999-9, Sessão de 21-06-2000, Plenário, Ata nº 24, Decisão nº 503, in DOU de 05-07-2000, páginas 38/58 • Proc. 008.158/2002-9, Sessão de 19-03-2003, Plenário, Ata nº 08, Acórdão 236, in DOU de 28-03-2003, páginas 347/444*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.257/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.7. *analise a cada contratação de serviços de natureza continuada, a inclusão de cláusula em seus editais de licitação que estabeleça a possibilidade de o contrato ter a sua duração prorrogada até o limite de sessenta meses, com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara.**

- [Voto do Relator]6. *Por fim, cabem algumas considerações sobre o parcelamento do objeto contratual. O § 1º do art. 23 da Lei nº 8.666/93 estabelece a obrigatoriedade do parcelamento, em favor da competitividade das licitações, desde que satisfeitas algumas condições. Primeiro, deve haver viabilidade técnica e econômica para se proceder ao parcelamento. Além disso, o benefício à competição deve se dar sem que haja perda da economia de escala. Não é razoável admitir-se o parcelamento se dele resultar acréscimo no valor a ser contratado. 7. Nesse sentido, "cabe ao administrador público que desejar licitar um objeto, sem esse parcelamento, de forma a adjudicá-lo por preço global, trazer aos autos do processo licitatório a comprovação de que o parcelamento seria inviável sob aqueles aspectos" (Licitações e Contratos - Orientações Básicas, 3ª Edição, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2006). 8. Dessa forma, a discussão acerca do parcelamento ou não do objeto deve sempre levar em consideração o interesse público, representado pela escolha da proposta mais vantajosa para a Administração. É preciso considerar, também, que o Tribunal firmou o seguinte entendimento sobre o tema: "É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade" (Súmula nº 247 da jurisprudência dominante do Tribunal de Contas da União). 9. Voltando ao caso concreto e seguindo o raciocínio acima exposto, penso que o mais recomendável é deixar que o gerente da GRA/BA decida, com base nos elementos já disponíveis e em outros que entender convenientes, qual a melhor forma para contratar o serviço de manutenção predial. Penso que emitir determinação visando ao não-parcelamento do objeto da licitação, como proposto pela Unidade Técnica, poderia ir de encontro ao poder discricionário do gestor. Como visto, o parcelamento é a regra a ser seguida, mas possui alguns condicionantes que podem levar a soluções diferentes, dependendo das situações vivenciadas pelo gestor. O parcelamento ou agrupamento de obras, serviços ou fornecimento exige sempre um exame cuidadoso, de acordo com as particularidades de cada caso.*

25

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 57) *A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos: I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório; II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) III - (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato. [...]*

**GASPARINI, Diógenes. Prazo e Prorrogação do Contrato de Serviço Continuado. Revista Diálogo Jurídico**

• **SUMÁRIO:** I - SERVIÇO CONTINUADO: 1. Fundamento. 2. Conceito. 3. Características. 4. Exemplos. II - PRAZO: 1. Conceito. 2. Espécies. III - PRAZO CONTRATUAL: 1. Conceito. 2. Determinação. 3. Indispensabilidade. 4. Alteração. 5. Prazo comum. 6. Impropriedade do Prazo Comum. 7. Exceções à regra do prazo comum. IV - PRORROGAÇÃO: 1. Conceito. 2. Espécies. V - PRORROGAÇÃO CONTRATUAL: 1. Conceito. 2. Prorrogação. 3. Redução. 4. Hipóteses. 5. Inviabilidade de novas hipóteses. 6. Exigências. 6.1. Consensualidade. 6.2. Justificativa. 6.3. Autorização. 6.4. Termo de prorrogação. 6.4.1. Partes. 6.4.2. Forma. 6.4.3. Lavratura. 6.4.4 Aprovação da assessoria jurídica. 6.4.5. Publicação. 6.4.6. Registro. 6.5. Previsão editalícia. 7. Pluralidade de prorrogações. VI - PRORROGAÇÃO DO CONTRATO DE SERVIÇO CONTINUADO: 1. Prazo inicial do contrato. 1.1. Fixação do prazo inicial. 2. Fundamento. 3. Exigências. 3.1. Igualdade e sucessividade das prorrogações. 3.1.1. Igual período. 3.1.2. Períodos sucessivos. 3.2. Preços e condições mais vantajosas. 3.2.1. Preço. 3.2.2. Condições. 4. Várias, iguais e sucessivas prorrogações. 5. Outras possíveis prorrogações. 6. Prorrogações vedadas. 7. Descabimento de certas exigências. 7.1. Previsão editalícia. 7.2. Obediência à modalidade licitatória. 7.3. Inexigibilidade de atenção aos 25%. 8. O exemplo "ad terrorem".

26

### **BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

• Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

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

• Art. 37, II) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) [...] II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

### **BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.2.2. com fulcro no art. 71, inciso IX, da Constituição Federal e no art. 45 da Lei n.º 8.443/92, exclua do Contrato de prestação de serviços n.º 27/2002, firmado com a empresa Múltipla Prestação de Serviços e Higienização Ltda., no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, as atividades que detenham correlação com as atribuições dos cargos previstos no seu Quadro de Pessoal ou configurem terceirização de atividades não passíveis de execução indireta, observando o estabelecido no art. 37, inciso II, da Constituição Federal e art. 1º, §2º do Decreto n.º 2.271/97;

### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência sistematizada. Pessoal. Terceirização.**

• **INADMISSIBILIDADE.** A contratação de prestação de serviços para a execução de atividades inerentes à atividade fim da administração ou às suas categorias funcionais caracteriza contratação indireta e terceirização indevida de atividades exclusivas dos servidores efetivos, com afronta à exigibilidade constitucional de concurso público nas admissões (CF, art. 37, II), e não se justifica nem mesmo em razão da existência de déficit de pessoal. Excertos. "É irregular a contratação de fundações de apoio para o fornecimento de mão-de-obra destinada a desempenhar funções típicas de cargos públicos, por contrariar o art. 37, inciso II, da Constituição Federal e o art. 1º, § 2º, do Decreto n° 2.271/97." AC-1193-29/06-P MV. "A contratação de terceirizados para a consecução de funções essenciais e próprias do órgão ou para a execução de atividades inerentes às suas categorias funcionais, bem como a presença de elementos de subordinação e pessoalidade culminam em manifesta burla ao disposto no art. 37, inciso II, da CF/88, que estabelece a exigência de concurso público para investidura em cargo ou emprego público." AC-0593-10/05-1 AS. "A utilização de terceirizados em atividades próprias de servidores públicos constitui modalidade de burla à exigência constitucional de prévio concurso público para a admissão de pessoal e tem sido reiteradamente rechaçada por este Tribunal. (...) A principal dificuldade na utilização da terceirização de mão-de-obra parece residir na capacidade de identificação das atividades que se amoldam a este tipo de execução indireta e as que legalmente encontram-se proibidas de submeter-se a esse regime. O art. 1º do Decreto n° 2.271/97, que regula a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional estabelece que devem ser executados preferencialmente de forma indireta os serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios, equipamentos e instalações. Já o § 2º da mesma norma prevê que não poderão ser objeto de terceirização atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal. (...) Como regra geral, a Administração Pública deve seguir as mesmas precauções adotadas pelas empresas privadas, evitando a terceirização de atividades finalísticas, primando pela especialização nos serviços a serem prestados, exigindo que a direção dos serviços seja feita por prepostos da contratada e assegurando-se de sua idoneidade econômica, bem como de sua regularidade trabalhista, fiscal e tributária." AC-0256-08/05-P MV. "(...) os conselhos

de fiscalização profissional não poderão terceirizar as atividades que integram o plexo de suas atribuições finalísticas, abrangidas pelos seus Planos de Cargos e Salários, podendo, todavia, ser objeto de execução indireta apenas as atividades materiais acessórias, instrumentais e complementares aos assuntos que constituem a área de competência legal dessas entidades, conforme firme orientação jurisprudencial desta Corte de Contas, a exemplo do Acórdão 143/1999 - Segunda Câmara - TCU, e regulamentação estabelecida pelo Decreto federal 2.271/97; (...) "AC-0341-10/04-P WA, em sede de consulta. Ver também: AC-0975-21/05-2 LM.

27

#### **BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

• Súmula Nº 331 do TST. Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000: I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974). II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). Histórico: Revisão da Súmula nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986 Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993 Nº 331 (...) IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.329/2007-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. contratação de fornecimento de mão-de-obra por empresa interposta, prática vedada pelo inciso IV, § 4º, do art. 4º do Decreto n.º 2.271/1997 e considerada ilegal pelo Tribunal Superior do Trabalho por meio do Enunciado n.º 331, haja vista a ausência de elementos básicos e necessários que descaracterizem essa condição e a simultânea presença de outros que a comprovam (itens 5 a 10).;

28

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.3. cumpra fielmente as cláusulas pactuadas nos contratos, evitando solicitar que os empregados das empresas contratadas venham a executar atividades não previstas na respectiva avença, de modo a dar atendimento às disposições contidas no art. 66 da Lei nº 8.666/93;

• 9.3.7. assegure a observância aos princípios constitucionais da impessoalidade e da moralidade, impedindo qualquer forma de interferência do Ministério, ou de seus servidores, no gerenciamento dos recursos humanos pertencentes a empresas que prestam serviços terceirizados, em especial, no tocante à indicação dos empregados que devem ser contratados por tais empresas para prestarem serviços no âmbito do Ministério;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.3. disposição contida no item 13.3 do projeto básico, que atribui ao Ministério o encargo de aprovar a indicação de empregados da contratada para prestar os serviços objeto do contrato a ser firmado, o que possibilita a ingerência do órgão na administração da empresa privada, transfere indevidamente ao Ministério a gestão de recursos humanos da contratada e expõe a Administração Pública a pressões no sentido de satisfazer indicações de contratação, atentando contra os princípios da impessoalidade e da moralidade;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.329/2007-TCU-Plenário.**

• 9.3.5. ingerência indevida da Funasa na administração de empresa privada, conforme comprovam as cláusulas 10.1.4 e 10.1.18 do Edital da Concorrência n.º 01/2007, infringindo ao inciso I, § 1º, art. 3º da Lei n.º 8.666/1993, devido à ingerência da Funasa na administração de empresa privada, conforme comprovam as cláusulas 10.1.4 e 10.1.18 do Edital da Concorrência n.º 01/2007 (fls. 41/42, anexo 1) (itens 36 a 38).

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência sistematizada. Pessoal. Terceirização.**

• INDICAÇÃO DE PESSOAL A SER CONTRATADO. Em consonância com os princípios constitucionais da moralidade e da impessoalidade, ao contratar empresas prestadoras de serviços não deve ser permitido o direcionamento e/ou indicação por parte de servidores do órgão, de pessoas, em especial parentes, para trabalharem nessas empresas. Excerto. "Verifico que as ocorrências apontadas na reclamação se confirmaram, pois foram identificados quatro funcionários da omissis, que são parentes de servidores da Fundacentro. Entretanto, como a Secex/SP informa não ter condições de afirmar que essas pessoas somente foram contratadas pela omissis por serem parentes de servidores da Fundacentro, não vejo motivos para ouvir em audiência os responsáveis (fl. 65). 7. Portanto, reputo pertinente a proposta de encaminhamento da unidade técnica, uma vez ausentes provas concretas do favorecimento de funcionários contratados pela omissis, parentes de servidores da Fundacentro, bem como considerando precedentes desta Corte, dentre os quais destaco o Acórdão n. 95/2005 - Plenário, em que o Tribunal, em caso similar, fez determinação transcrita no item 3.19 do Relatório precedente, sem aplicação de sanções aos responsáveis. (...) ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão da 1ª Câmara, ante as razões expostas pelo Relator, em: (...) 9.2. determinar à omissis que: 9.2.1. em consonância com os princípios constitucionais da moralidade e da impessoalidade, ao contratar empresas prestadoras de serviços, não permita o direcionamento e/ou indicação, por parte de seus servidores, de pessoas, em especial parentes, para trabalharem nessas empresas de forma a evitar situações semelhantes às ocorridas quando da contratação da omissis, mediante o Pregão n. 05/2004; e 9.2.2. caso ainda pertencente ao grupo de terceirizados que trabalham na Fundacentro, reavalie a remuneração do Sr. (omissis), contratado pelo Programa Primeiro Emprego e lotado na Assessoria da Presidência, visando evitar o pagamento de salário a esse funcionário muito superior aos de outros que exerçam as mesmas atribuições; (...)". AC-3585-45/06-1 MB.

29

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]35. Na hipótese de desenvolvimento de projeto, por exemplo, a contratação por homen-hora conduz ao paradoxo do lucro-incompetência. Ou seja, quanto menor a qualificação e capacitação dos prestadores do serviço, maior o número de horas necessário para executá-lo e, portanto, maior o custo para a Administração-contratante e maior o lucro da empresa contratada. Será que não há outras maneiras de contratar tais serviços, eliminando essa disfunção?

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]76. A primeira dessas disfunções correspondia ao que denomino paradoxo do lucro-incompetência. Isso significa que, quanto menor a qualificação dos profissionais alocados na prestação de serviço, maior o número de horas necessário para executá-lo, maior o lucro da empresa contratada e maior o custo para a Administração. 77. Outra disfunção consistia na tendência de se remunerar todas as horas de disponibilidade dos empregados da empresa, ainda que não produtivas, em razão da dificuldade da Administração em controlar a efetiva atividade dos profissionais terceirizados. Com isso, havia a possibilidade de que a empresa viesse a ser remunerada sem que houvesse a contraprestação em serviços efetivamente realizados.

30

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.2. coibir toda e qualquer forma de procedimento que possa caracterizar a subordinação direta de trabalhadores terceirizados a quaisquer dos gestores do Senado Federal, exigindo a presença de prepostos das contratadas em suas dependências em todo o tempo de expediente de prestação de serviços;

31

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

• Súmula Nº 331 do TST. [...] III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.**

• [Relatório] O Exmo. Ministro deste E. Tribunal, Ubiratan Aguiar, manifesta-se nos seguintes termos, em Pedido de Reexame do Processo TC n.º 010.805/2000-4, em Decisão 1248/2002 - Plenário, que tratava da terceirização de pessoal do INSS na recepção e atendimento ao público, atividades estas consideradas como atividades-meio: "Em que pese a dificuldade de estabelecer conceituação única para a terceirização, no âmbito da Administração Pública, a doutrina em geral tem admitido que ela tem assumido, basicamente, a forma de prestação de serviços públicos ou de fornecimento de mão-de-obra. No primeiro caso, trata-se de contrato que tenha por objeto a prestação de serviço com caráter complementar à atividade-fim do órgão, a exemplo de limpeza, transportes, vigilância, entre outros, definidos em legislação específica. No segundo caso, a terceirização relaciona-se à locação de mão-de-obra, sem formação de vínculo direto com a Administração, sendo ilícita se figurar o caráter de permanência. Maria Sylvania Zanella Di Pietro adverte que "contratos de fornecimento de mão-de-obra têm sido celebrados sob a fórmula de prestação de serviços técnicos especializados, assegurando uma aparência de legalidade. No entanto, não há, de fato, essa prestação de serviços por parte da empresa contratada, já que ela se limita, na realidade, a fornecer mão-de-obra para o Estado, ou seja, ela contrata pessoas sem concurso público, para que prestem serviços em órgãos da Administração direta e indireta do Estado. Tais pessoas não têm nenhum vínculo com a entidade onde prestam serviços, não assumem cargos, empregos ou funções e não se submetem às normas constitucionais sobre servidores públicos. Trata-se, nesses casos, de falsa terceirização, de possibilidade de contratação de pessoal pelo poder público sem obediência às normas constitucionais e legais existentes, mascarando uma relação de emprego, permitindo distorções tais como a prorrogação de contratos temporários acima de prazos legais, ou a utilização de mão-de-obra para realização de tarefas estranhas às suas atribuições, relacionadas, fundamentalmente, à atividade-fim de órgãos públicos, onde não haveria limites à quantidade ou à remuneração do pessoal contratualmente arrematado.

32

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela

realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

• Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.1.1. explicitar claramente o modelo pretendido para a contratação referente ao item 1.2. do objeto, dando preferência ao modelo de contratação de execução indireta de serviços baseado na prestação e remuneração de serviços mensuradas por resultados, considerando a compatibilidade dos serviços ora licitados com esse modelo e as vantagens advindas de sua aplicação;

• 9.4.3. a mensuração, sempre que possível, da prestação de serviços por resultados segundo especificações previamente estabelecidas, evitando-se a mera locação de mão-de-obra e o pagamento por hora-trabalhada ou por posto de serviço, utilizando-se de metodologia expressamente definida no edital que contemple, entre outros, os seguintes pontos básicos: 9.4.3.1. a fixação dos procedimentos e dos critérios de mensuração dos serviços prestados, abrangendo métricas, indicadores, valores aceitáveis, etc.; 9.4.3.2. a quantificação ou a estimativa prévia do volume de serviços demandados, para fins de comparação e controle; 9.4.3.3. a definição de metodologia de avaliação da adequação às especificações e da qualidade dos serviços com vistas à aceitação e pagamento; 9.4.3.4. a utilização de um instrumento de controle, geralmente consolidado no documento denominado "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço"; 9.4.3.5. a definição dos procedimentos de acompanhamento e fiscalização a serem realizados concomitantemente à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;

33

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.2. dê preferência à prestação de serviços na definição do modelo de contratação de execução indireta de serviços aplicável a cada modalidade de serviço licitado, restringindo a utilização da locação de mão-de-obra àquelas modalidades de serviço cujas características intrínsecas impossibilitem a adoção do outro modelo;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.11. observe as determinações contidas nos itens 9.3.1, 9.3.2 e 9.3.3 do Acórdão TCU n. 667/2005 - Plenário - TCU (item 2.7 do relatório de auditoria);

34

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

• Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

35

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa do total de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa do total de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa do total de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa do total de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.1.2. faça constar do edital a metodologia de mensuração de serviços e resultados, inclusive os critérios de controle e remuneração dos serviços executados, relativamente ao item 1.2 do objeto, levando em consideração a determinação contida no item 9.1.1 supra e as determinações exaradas nos Acórdãos do Plenário 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.8. em atenção ao disposto no inciso IX do art. 6º da Lei nº 8.666/1993, preveja no projeto básico a metodologia a ser adotada para executar os serviços de tecnologia da informação que vier a contratar, mesmo que por alocação de postos de trabalho, abstendo-se de transferir a elaboração desta metodologia para a contratada;

36

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.10. em atenção ao inciso IX do art. 6º da Lei nº 8.666/1993, defina nos editais de licitação para contratar serviços de desenvolvimento de sistemas a metodologia que deverá ser adotada, contendo todos os elementos necessários à prestação do serviço, tais como a definição das fases e o detalhamento dos artefatos de projeto, de software e de documentação a serem entregues à fábrica de software pela contratante e que dela serão recebidos;

37

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.7. falta de especificação dos requisitos de definição da demanda de serviço, o que resulta na possibilidade de que o Ministério pague à contratada todas as horas de disponibilidade, ainda que não produtiva, dos profissionais alocados na execução do contrato, contrariando o princípio da economicidade;

38

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. adote metodologias de mensuração de serviços prestados que privilegiem a remuneração das contratadas mediante a mensuração de resultados e que eliminem a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas trabalhadas ou nos postos de trabalho;
- 9.3.4. na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;
- 9.3.6. explicita nos editais a metodologia de mensuração de serviços adotada para cada modalidade de serviços e a quantificação da demanda máxima de serviço, que deve ser definida segundo a metodologia adotada e as características pertinentes ao modelo de contratação escolhido (i. e. locação de mão-de-obra ou prestação de serviços mensurados pelos resultados), fundamentando, no respectivo processo, as previsões estabelecidas;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. observe as determinações contidas nos itens 9.3.1, 9.3.2 e 9.3.3 do Acórdão TCU n. 667/2005 - Plenário - TCU (item 2.7 do relatório de auditoria);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.9. em atenção ao disposto no § 1º do art. 3º do Decreto nº 2.271/1997, na contratação de serviços de tecnologia da informação, ainda que por postos de trabalho, preveja, sempre que for viável, os resultados esperados em termos de qualidade e desempenho dos serviços a serem prestados, bem como os critérios de aceitação dos serviços com base em indicadores objetivos, evitando restringir-se à contratação dos meios de trabalho, observando as orientações contidas no Acórdão nº 786/2006 - Plenário;

LEWIS, Edward. Building business-based service levels for IT outsourcing contracts: the measure to manage (M2P) performance measurement system. **European Conference on Information Systems**  
 VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira; ALBERT, Renato Machado. Gestão de Contratos de Desenvolvimento de Software com a Análise de Pontos de Função. IN: **Congresso Nacional da SUCESU. 2004.**

- *Resumo: Este trabalho aborda a aplicação da técnica da análise de pontos de função (APF) na gestão de contratos de desenvolvimento de software. São destacados uma série de aspectos práticos para que tanto as organizações clientes quanto fornecedoras possam beneficiar-se desta abordagem. Também são descritas as características das principais modalidades de contratação de software e como a análise de pontos de função pode ser aplicada em cada caso. Ao final são apresentadas dicas para o uso da técnica na gestão de contratos.*

39

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.8. falta de definição dos critérios de aceitação, padrões de qualidade e procedimentos de controle dos serviços, incluindo a ausência de definição da responsabilidade e dos procedimentos de correção de erros, o que pode resultar no pagamento da contratada por serviços não-executados ou mal-executados, contrariando o princípio da economicidade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.4. *na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.10. *aperfeiçoe a avaliação de qualidade dos serviços mencionada no item 13.2.3 do Anexo I do edital para incluir a utilização de variáveis objetivas, a exemplo do grau de conformidade com as especificações inicialmente estabelecidas, o número de falhas detectadas no produto obtido, entre outras possibilidades;*
- 9.1.12. *inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.9. *em atenção ao disposto no § 1º do art. 3º do Decreto nº 2.271/1997, na contratação de serviços de tecnologia da informação, ainda que por postos de trabalho, preveja, sempre que for viável, os resultados esperados em termos de qualidade e desempenho dos serviços a serem prestados, bem como os critérios de aceitação dos serviços com base em indicadores objetivos, evitando restringir-se à contratação dos meios de trabalho, observando as orientações contidas no Acórdão nº 786/2006 - Plenário;*

40

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.4. *na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.10. *acrescente ao item 13 do projeto básico dispositivo que estabeleça a obrigatoriedade de o responsável pela emissão do documento "solicitação de serviços" proceder à prévia estimativa da quantidade total de horas demandadas na realização da atividade designada e utilizar esse dado para fundamentar o registro do prazo e do horário de término da atividade no documento;*

41

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.12. *em atenção ao princípio da segregação de funções, caso seja estritamente necessária a terceirização das medidas de ponto de função a serem repassadas à fábrica de software, atribua esta atividade a uma contratada distinta daquela que desenvolverá o software. Caso não seja possível essa segregação de atividades, implante controles no processo de medição, adotando parâmetros de benchmark (comparação de mercado) e fazendo medições paralelas para evitar vícios do terceirizado na estipulação dos esforços que ele mesmo venha a executar em sua fábrica, em função do nítido conflito de interesses;*

42

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.4. *na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;*
- 9.3.5. *estabeleça um documento específico (como "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço") destinado ao controle dos serviços prestados para fins de pagamento à empresa contratada, contendo, entre outros aspectos que também possam vir a ser considerados necessários pelo órgão: a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; as métricas utilizadas para avaliar o volume de serviços solicitados e realizados; a indicação do valor máximo de horas aceitável e a metodologia utilizada para quantificação desse valor, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; o cronograma de realização do serviço, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; os custos em que incorrerá o Ministério para consecução do serviço solicitado; e a indicação clara do servidor responsável pela atestação dos serviços;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. *acrescente ao item 13 do Anexo I do edital dispositivo que estabeleça a obrigatoriedade de o responsável pela emissão do documento "solicitação de serviços" proceder à prévia estimativa da quantidade de horas demandadas na realização da atividade designada e utilizar esse dado para fundamentar o registro do horário de término da atividade no documento;*
- 9.1.13. *inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;*

43

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. defina os parâmetros que deverão ser utilizados para balizar a mensuração da disponibilidade do banco de dados, incluindo o horário que será considerado na medição da variável, a abrangência da responsabilidade da contratada e a forma de contabilização das paradas para manutenção no percentual de disponibilidade, entre outros pontos que venham a ser considerados cabíveis;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. defina os parâmetros que deverão ser utilizados para balizar a mensuração da disponibilidade da rede corporativa de computadores, incluindo o horário que será considerado na medição da variável, a abrangência da responsabilidade da contratada e a forma de contabilização das paradas para manutenção no percentual de disponibilidade, entre outros pontos que venham a ser considerados cabíveis;

44

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.12. no caso de adotar o modelo de locação de mão-de-obra, defina claramente nos editais de licitação, bem como nos contratos (item 2.6 do relatório de auditoria):
  - 9.1.12.1. a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço;
  - 9.1.12.2. os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida;
  - 9.1.12.3. a guarda desses documentos, deixando-os disponíveis aos órgãos de controle;
  - 9.1.12.4. critérios de aferição de desempenho;
  - 9.1.12.5. motivos que justifiquem a substituição de profissionais e como ela deve ser realizada;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.14. reformule o item 4 do edital com a finalidade de alterar a composição da equipe de profissionais a serem alocados nos postos de trabalho de modo que seja prevista a alocação de profissionais de nível e qualificação consentâneos com os graus de complexidade das atividades a serem executadas, devendo-se sempre que possível limitar a indicação de profissionais de nível sênior às tarefas de natureza complexa;
- 9.1.15. reformule as exigências de capacitação dos profissionais a serem alocados nos postos de trabalho em conformidade com a determinação contida no item 9.1.14. retro, estabelecendo requisitos que garantam a alocação de profissionais com qualificação compatível com a natureza e a complexidade das atividades a serem executadas;
- 9.1.18. verifique se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no mercado em geral, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e os técnicos encarregados da execução dos serviços, fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.14. reformule o item 4 do edital com a finalidade de alterar a composição da equipe de profissionais a serem alocados nos postos de trabalho de modo que seja prevista a alocação de profissionais de nível e qualificação consentâneos com os graus de complexidade das atividades a serem executadas, devendo-se limitar, sempre que possível, a indicação de profissionais de nível sênior às tarefas de natureza complexa;
- 9.1.15. reformule as exigências de capacitação dos profissionais a serem alocados nos postos de trabalho em conformidade com a determinação contida no item 9.1.14. retro, estabelecendo requisitos que garantam a alocação de profissionais com qualificação compatível com a natureza e a complexidade das atividades a serem executadas;

45

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.2. reformule a redação do item 2.2 do edital para expressar claramente que o dispositivo destina-se apenas a permitir a flexibilização da alocação dos postos de trabalho ao longo do horário de expediente do MDIC, sem caracterizar autorização para a realização de horas extras ou trabalho noturno;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.3. reformule a redação do item 17.2 do edital para expressar claramente que o dispositivo destina-se apenas a permitir a flexibilização da alocação dos postos de trabalho ao longo do horário de expediente do MDIC, sem caracterizar autorização para a realização de horas extras ou trabalho noturno;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.2. reformule a redação do item 2.2 do edital para expressar claramente que o dispositivo destina-se apenas a permitir a flexibilização da alocação dos postos de trabalho ao longo do horário de expediente do MDIC, sem caracterizar autorização para a realização de horas extras ou trabalho noturno;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.2. reformule a redação do item 2.2 do edital para expressar claramente que o dispositivo destina-se apenas a permitir a flexibilização da alocação dos postos de trabalho ao longo do horário de expediente do MDIC, sem caracterizar autorização para a realização de horas extras ou trabalho noturno;

46

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.3. exclua a obrigação de o ministério ressarcir à contratada as despesas de transporte e hospedagem dos empregados designados para executar serviços em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal;

- 9.1.4. realize o levantamento do volume de serviços passíveis de ensejar o deslocamento dos empregados da contratada para execução de trabalhos em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal com realização de despesas de transporte e de hospedagem e, caso verificada a efetiva necessidade de execução desses serviços, elabore a respectiva estimativa para inclusão no edital;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.14. incluam na cláusula sexta, alínea c da minuta de Contrato de Prestação de Serviços de Informática e mesmo no Contrato de Manutenção a ser assinado, caso se preveja a necessidade de viagens para implantação e treinamento de novas versões de sistema, a definição precisa do que consistem as "viagens necessárias para o cumprimento do objeto contratual e previsíveis quando da realização da licitação", para as quais não caberá reembolso de despesas por parte do contratante, podendo, para tanto, especificar que quaisquer deslocamentos de pessoal a Belo Horizonte ou às localidades-sede das unidades escolares onde se implantará o software se enquadram nesta condição, ou qualquer outro critério preciso que oriente essa classificação;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.14. exclua a obrigação de o Ministério ressarcir a contratada das despesas de transporte e hospedagem dos empregados designados para executar serviços em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal;
- 9.1.15. realize o levantamento do volume de serviços passíveis de ensejar o deslocamento dos empregados da contratada para execução de trabalhos em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal com realização de despesas de transporte e de hospedagem e, caso verificada a efetiva necessidade de execução desses serviços, elabore a respectiva estimativa para inclusão no edital;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.16. exclua a obrigação de o Ministério ressarcir a contratada das despesas de transporte e hospedagem dos empregados designados para executar serviços em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal;
- 9.1.17. realize o levantamento do volume de serviços passíveis de ensejar o deslocamento dos empregados da contratada para execução de trabalhos em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal com realização de despesas de transporte e de hospedagem e, caso verificada a efetiva necessidade de execução desses serviços, elabore a respectiva estimativa para inclusão no edital;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.16. exclua a obrigação de o Ministério ressarcir a contratada das despesas de transporte e hospedagem dos empregados designados para executar serviços em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal;
- 9.1.17. realize o levantamento do volume de serviços passíveis de ensejar o deslocamento dos empregados da contratada para execução de trabalhos em unidades do órgão localizadas fora do Distrito Federal com realização de despesas de transporte e de hospedagem e, caso verificada a efetiva necessidade de execução desses serviços, elabore a respectiva estimativa para inclusão no edital;

47

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.5. evitar o fornecimento de benefícios, como vale-transporte e tíquete-refeição, à mão-de-obra terceirizada, cujo pagamento poderá ser usado em desfavor do órgão em eventual ação trabalhista;

48

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

- Art. 174, **caput** e § 1º) Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 1º - A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento. § 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo. § 3º - O Estado favorecerá a organização da atividade garimpeira em cooperativas, levando em conta a proteção do meio ambiente e a promoção econômico-social dos garimpeiros. § 4º - As cooperativas a que se refere o parágrafo anterior terão prioridade na autorização ou concessão para pesquisa e lavra dos recursos e jazidas de minerais garimpáveis, nas áreas onde estejam atuando, e naquelas fixadas de acordo com o art. 21, XXV, na forma da lei.

**NÓBREGA, Airton Rocha da. Sociedades cooperativas nas licitações públicas. CONLICITAÇÃO.**

- Estando assim reguladas pelo sistema jurídico em vigor, não se pode impor restrições à atuação de tais entidades, nem mesmo obstar a sua participação em licitações públicas, especialmente porque, vinculada ao princípio da legalidade, não encontra a administração amparo legal para afastar dos certames licitatórios as sociedades cooperativas.

49

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- [Relatório] Restou evidenciado não ser a Infocoop Serviços uma sociedade formada pelos próprios associados, voluntariamente unidos, posto que houve por totalmente ausente o elemento essencial para caracterização de uma cooperativa, ou seja, o pressuposto fático da existência da sociedade, isto é, *affectio societatis*, definida como a espontânea vontade de o trabalhador associar-se como cooperado, o que se agrava pela diversidade de profissionais que constituem o quadro de pessoal da cooperativa. Assim, concluímos pela irregularidade na contratação de trabalhadores por meio da Infocoop Serviços, na forma que vem sendo realizada pelas tomadoras, tendo em vista o que segue: 1 - A forma de ingresso dos trabalhadores na cooperativa deu-se por imposição da tomadora, como condição para a execução dos serviços. Restando evidente o objetivo de mascaramento da intermediação de mão-de-obra, vez que inexistentes os traços característicos da atividade societária e os inerentes à índole cooperativista, qual seja, o intuito de conjugação de influência das condições contratuais. 2 - Nenhuma ingerência houve dos pretensos associados na fixação da remuneração ou das condições de trabalho estabelecidas com a tomadora de

serviços. Tampouco houve participação efetiva na formação do capital social, dado que o valor das cotas-partes subscritas é descontado em 20 parcelas mensais e sucessivas de R\$ 5 (cinco reais), quando efetivados os créditos dos retornos auferidos. 3 - Os cooperados não influenciam ou participam das decisões da cooperativa, pois não participam das assembleias. Portanto, só nos resta sugerir que o Ministério Público do Trabalho seja informado das situações encontradas durante a ação fiscal. 15. Como evidenciado pela ação fiscal do Ministério do Trabalho, as cooperativas em comento não se enquadram no regime jurídico estabelecido pela Lei 5764/71. Assim, ao contrário do que se alegou em relação à associação da Infocoop Cooperativa e Infocoop Serviços, não se tem caracterizado o ato cooperativo strictu sensu, aquele entendido como praticado pelas cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas para a consecução dos objetivos sociais (art. 79 da Lei 5.764/71). 16. Reconhecida a união irregular de trabalhadores em cooperativa, passa o exame a envolver a análise da relação entre a pseudocooperativa e o tomador dos serviços. Atinente a essa questão, tem-se nos autos, na realidade, a comprovação de uma locação disfarçada de mão-de-obra, em que os cooperados são na verdade trabalhadores agenciados para o exercício de determinada atividade laboral no Senado Federal. Nesse contexto, evidencia-se o desvirtuamento dos entes cooperativos para sociedade comercial, restando, assim, caracterizada a subcontratação do objeto contratual da Infocoop Cooperativa para Infocoop Serviços.

• [Voto do Relator]6. Afastada a caracterização da executora como cooperativa de trabalho, associada à cooperativa contratada - como evidenciado no relatório circunstanciado da ação fiscal trabalhista - a transferência da execução do contrato à pseudocooperativa configura, de fato, subcontratação do objeto contratual a terceira entidade responsável pelo agenciamento de mão-de-obra.

• [Voto do Relator]7. Há que se considerar ainda, no caso, o caráter intuito personae do contrato administrativo, não podendo a contratada repassar a execução do contrato a terceiro não contratado pela Administração, ainda que decorrente de associativismo ou cooperativismo, tendo em vista personalidade jurídica própria e distinta das entidades, o disposto no art. 78, inciso VI, da Lei de Licitações e o mais recente entendimento deste Tribunal manifestado mediante a Decisão 420/2002-P.

• [Voto do Relator]8. Outrossim, os documentos constantes destes autos são indubitáveis em desqualificar o preenchimento dos requisitos fáticos e jurídicos necessários ao enquadramento da Infocoop - Cooperativa de Profissionais de Prestação de Serviços Ltda. no regime jurídico das cooperativas, tal como especificado pela Lei 5.764/1971. Essa desqualificação está evidenciada em diversos documentos, tais como o Relatório Circunstanciado da Ação Fiscal (fls. 3/10); o estatuto social, que demonstra uma grande diversidade de atividades profissionais da pseudocooperativa (fls. 529/430, vol. 4); a existência de folha de ponto de cooperados (fls. 547/553, vol. 4); dentre outros, citados pela unidade técnica, a evidenciar que os então 'cooperados' se constituíam, em verdade, trabalhadores agenciados para o exercício de atividade laboral.

• 9.2.4. verificar, na fase de habilitação de licitantes em procedimentos licitatórios que visem à terceirização de serviços como os analisados nestes autos, nos casos admitidos pela legislação, o atendimento pelos entes cooperativos aos parâmetros da Portaria n.º 925, de 28/9/1995, do Ministério do Trabalho, desclassificando aquele que não se enquadrar nesse dispositivo;

50

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.1.1. se, pela natureza da atividade ou pelo modo como é usualmente executada no mercado em geral, houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o contratado, bem assim de pessoalidade e habitualidade, deve ser vedada a participação de sociedades cooperativas, pois, por definição, não existe vínculo de emprego entre essas entidades e seus associados;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 307/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.2 - nos seus próximos editais de licitação, defina a natureza dos serviços e a forma como serão prestados, para os seguintes fins: 9.2.2.1 - se, pela natureza da atividade ou pelo modo como é usualmente executada no mercado em geral, houver a necessidade de subordinação do trabalhador ao contratado, assim como de pessoalidade e habitualidade no trabalho, deve ser vedada a participação de cooperativas no certame, pela impossibilidade de vínculo de emprego entre essas entidades e os seus associados; 9.2.2.2 - se o serviço licitado for incompatível com o objeto social da cooperativa, esta deverá ser considerada inabilitada para a execução;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.2.1. defina, quando da realização de licitações para contratação de mão-de-obra terceirizável, a forma pela qual o labor será executado com supedâneo em contratações anteriores. Se ficar patente que essas atividades ocorrem, no mais das vezes, na presença do vínculo de subordinação entre o trabalhador e o fornecedor de serviços, deve o edital ser expresso (e fundamentado) quanto a esse ponto, o que autorizará a vedação à participação de cooperativas de trabalho, ou de mão-de-obra, de acordo com entendimento firmado no Acórdãoº 1815/2003 - Plenário - TCU;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.17. verifique se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no mercado em geral, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e os técnicos encarregados da execução dos serviços, fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.18. verifique se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no mercado em geral, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e os técnicos encarregados da execução dos serviços, fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.18. verifique se, pela natureza dos serviços a serem licitados ou pelo modo de execução usualmente adotado no mercado em geral, deve haver pessoalidade, habitualidade e subordinação jurídica entre a empresa contratada e

os técnicos encarregados da execução dos serviços, fazendo incluir no edital a vedação à participação de cooperativas de trabalho no certame, caso tais requisitos sejam considerados elementos essenciais da prestação de serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência sistematizada. Pessoal. Terceirização.**

• **SUBORDINAÇÃO, PESSOALIDADE E HABITUALIDADE.** *É ilícita a terceirização quando houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o tomador de serviços, bem assim de pessoalidade e habitualidade. Excertos. "Destaco, ainda, que o Tribunal, quando do julgamento do TC 016.860/2002-0, que resultou no Acórdãoº 1.815/2003 - Plenário, fundamentado no Voto do Exmo Ministro Benjamin Zymler, entendeu que quando houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o contratado, bem assim de pessoalidade e habitualidade, deve ser vedada a participação de sociedades cooperativas, pois, por definição, não existe vínculo de emprego entre essas entidades e seus associados, conferindo ao referido Acórdão, inclusive, caráter normativo para a Administração Pública." AC-0975-21/05-2 LM. "ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União (...) em: 9.3. determinar à (omissis) que: 9.3.1. nos futuros editais de licitação, defina a forma como os serviços serão prestados, nos seguintes moldes: 9.3.1.1. se, pela natureza da atividade ou pelo modo como é usualmente executada no mercado em geral, houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o contratado, bem assim de pessoalidade e habitualidade, deve ser vedada a participação de sociedades cooperativas, pois, por definição, não existe vínculo de emprego entre essas entidades e seus associados; 9.3.1.2. se houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o tomador de serviços, bem assim de pessoalidade e habitualidade, a terceirização será ilícita, tornando-se imperativa a realização de concurso público, ainda que não se trate de atividade-fim da contratante; (...)" AC-1815-47/03-P BZ. Ver também: AC-0307-09/04-P MV.*

### 1.3.1.6 Definição do gestor do futuro contrato

#### Obrigatoriedade de designação de um fiscalizador

1. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um gestor do contrato, especialmente designado para representar a Administração, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (1).
2. Considerando a necessidade de garantir a efetiva realização dos resultados esperados da contratação e a responsabilidade da Administração pelos danos, ao erário ou a terceiros, decorrentes de uma eventual má gestão de contrato, é conveniente assegurar que o futuro fiscalizador (2):
  - seja escolhido ainda na fase de planejamento e participe do planejamento definitivo da respectiva contratação, com vistas ao perfeito entendimento do elementos que fundamentam a contratação e do modelo de gestão a ser praticado na fase de gestão do futuro contrato (3);
  - seja selecionado mediante processo que garanta possuir as competências necessárias, técnicas e não técnicas, para a adequada gestão do futuro contrato.
3. A gestão técnica dos contratos de serviços na área de tecnologia da informação deve competir a essa área na organização (4).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.*
- *knw01.Ongoing.CL2: Identify, control, and provide the information that personnel need to perform their sourcing responsibilities.*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.143 ...Alocar equipe para definição da Ordem de Serviço (Sugestão)*
- *p.144 ...Alocar equipe para aceitação da Ordem de Serviço (Sugestão)*

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

#### BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

2

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

- Art. 37) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) [...] § 6º - As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que **seus agentes**, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.

#### BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.

- Art. 1º, I, II e § 1º) Ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, compete, nos termos da Constituição Federal e na forma estabelecida nesta lei: I - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da administração indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário; II - proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas ou das respectivas comissões, à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das entidades referidas no inciso anterior; [...] § 1º No julgamento de contas e na fiscalização que lhe compete, o Tribunal decidirá sobre a legalidade, de legitimidade e a economicidade dos atos de gestão e das despesas deles decorrentes, bem como sobre a aplicação de subvenções e a renúncia de receitas.

**BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.**

- Art. 43) *As pessoas jurídicas de direito público interno são civilmente responsáveis por atos dos seus agentes que nessa qualidade causem danos a terceiros, ressalvado direito regressivo contra os causadores do dano, se houver, por parte destes, culpa ou dolo.*

3

**BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Manual do gestor de contratos.**

- p.46-47,52,58 [p.46-47] ANEXO I. MODELO DE PROJETO BÁSICO. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – MÃO DE OBRA. 13. INDICAÇÃO DO GESTOR DO CONTRATO. a) *Indicar o servidor da unidade responsável pelo acompanhamento e fiscalização da execução do presente ajuste, procedendo ao registro de eventuais ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento. [p.52] FORNECIMENTO. 14. INDICAÇÃO DO GESTOR DO CONTRATO a) Indicar o servidor da unidade responsável pelo acompanhamento e fiscalização da execução do presente ajuste, procedendo ao registro de eventuais ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento. [p.58] AQUISIÇÃO. 16. INDICAÇÃO DO GESTOR DO CONTRATO a) Indicar o servidor da unidade responsável pelo acompanhamento e fiscalização da execução do presente ajuste, procedendo ao registro de eventuais ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento.*

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. *à vista da competência estabelecida no artigo 24, inciso VI, do seu Regimento Interno, nomeie a Coordenação-Geral de Informática para a co-gestão técnica dos contratos relativos à área de Tecnologia da Informação vigentes e que vierem a ser celebrados (item 2.8);*

### 1.3.1.7 Análise de impacto da contratação

#### Por que é necessária uma análise de impacto da contratação?

**1.** A análise de impacto da contratação corresponde à fase final dos estudos técnicos preliminares referidos no art. 6, IX, como antecedentes ao Projeto Básico. A razão para a existência desse estudo é que deve-se prever a possibilidade de desistência do serviço a ser contratado antes que investimentos maiores sejam feitos, caso os primeiros estudos indiquem a inviabilidade de sua execução ou a impossibilidade de alcance dos benefícios pretendidos <sup>(1)</sup>. Há também a necessidade de se fazer a prospecção e avaliação de riscos, pois há casos em que não é possível reverter as conseqüências de uma alteração (p.ex., migração contratada de versão de banco de dados, onde geralmente não há como voltar atrás depois que a nova versão entrou em produção e novas transações com efeito legal já foram realizadas).

#### Exemplos de impactos de uma contratação

**2.** Várias razões podem vir a indicar tal inviabilidade, tais como: • indisponibilidade orçamentária frente valores orçados nos primeiros levantamentos de mercado (p.ex., o custo estimado supera aqueles estimados inicialmente por ocasião da fase de solicitação orçamentária, 1 ano antes, seja por erro de estimativa, seja por variação cambial, ou outras razões imprevisíveis) <sup>(2)</sup>; • conclusão de que o objetivo pretendido não pode ser alcançado com o objeto inicialmente proposto (p.ex., quando se conclui que o objetivo é melhor atendido comprando produto pronto, do que contratando serviços para fazê-lo, como, possivelmente, no caso de software de processo empresarial - ERP) <sup>(3)</sup>; • conclusão de que o objeto não pode ser legalmente contratado (p.ex., prestação de serviços coincidentes com a atividade-fim da organização) <sup>(4)</sup>; • conclusão de que a organização ainda não tem maturidade para usufruir dos serviços contratados (p.ex., quando a resistência cultural à terceirização é muito grande); • conclusão de que o ajuste fino de processos internos pode evitar a necessidade de contratação de serviços (p.ex., quando a racionalização dos procedimentos burocráticos reduz sensivelmente a demanda por serviços de escritório); • conclusão de que o embutimento de certos serviços dentro de serviços maiores é solução tecnicamente mais adequada, melhora a economia de escala e não prejudica injustificadamente a competitividade no mercado em questão (p.ex., quando embutir garantia de 4 anos para microcomputadores evita a necessidade de contratar serviços de manutenção desses equipamentos) <sup>(5)</sup>; • conclusão de que não há pessoas adequadamente capacitadas para gerenciar os futuros contratos, tornando altamente arriscado contratar serviços <sup>(6)</sup>; • conclusão de que a infra-estrutura de equipamentos e rede não é adequada aos novos patamares de serviço exigidos pela contratação pretendida (p.ex., contratar videoconferência sem ter capacidade de tráfego suficiente nas instalações internas); • conclusão de que a contratação de serviços de TI e o aumento de produtividade de certo processo de trabalho apenas geraria enfileiramento no processo subsequente a cargo de outra área (p.ex., contratar desenvolvimento de sistemas sem ser capaz de treinar os usuários para usufruir do portfólio disponível apenas aumenta a ineficiência no uso dos sistemas como um todo);

#### O que avaliar na análise de impacto?

**3.** Deve-se fazer uma avaliação de pelo menos os seguintes itens: • custo/benefício inicial <sup>(7)</sup>; • impactos sobre a equipe (há pessoas adequadas para cuidar dos novos processos decorrentes da contratação?) <sup>(8)</sup>; • impactos organizacionais, em termos de processos de trabalho e ganho geral do sistema, não somente localizado <sup>(9)</sup>; • impactos políticos (se der certo, qual a conseqüência? e se der errado?); • impactos no clima organizacional (culturais, ambiente emocional etc.), diz respeito a como as pessoas se sentem em relação à contratação pretendida; • impactos materiais (compatibilidade e suporte de carga pela infra-estrutura); • impactos normativos (compatibilidade legal, regulatória e contratual) <sup>(10)</sup>; • efetiva probabilidade de vir-se a concretizar o benefício pretendido <sup>(11)</sup>.

#### Parecer Técnico da equipe projetista

**4.** O Parecer Técnico da equipe projetista deve ser formal e conclusivo, oferecendo uma análise técnico-econômica e sugerindo à autoridade superior as melhores opções a adotar e quais opções devem ser evitadas e por quê. Deve concluir com uma recomendação pela continuidade ou pela desistência do projeto, e ainda oferecer um cronograma para realização da etapa de planejamento definitivo <sup>(12)</sup>.

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.68 PO10.9 Project Risk Management. Eliminate or minimise specific risks associated with individual projects through a systematic process of planning, identifying, analysing, responding to, monitoring and controlling the areas or events that have the potential to cause unwanted change. Risks faced by the project management process and the project deliverable should be established and centrally recorded.

1

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 14) Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

3

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 657/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.1 - abstenha-se de prorrogar a vigência do Contrato n. 006/2002, cujo objeto é a prestação de serviços de apoio administrativo, considerando que o § 2º do art. 1º do Decreto n. 2.271/1997 veda a execução indireta de atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão;
- 9.3.2 - nas futuras licitações que realizar, especialmente visando a contratações de firmas especializadas para prestarem serviços que estejam sendo terceirizados, observe as disposições do Decreto acima indicado, de forma a não incluir atividades inerentes a categorias pertencentes a seu plano de cargos;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 23, §§ 1º e 2º) § 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão 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. § 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara.**

- [Voto do Relator]6. Por fim, cabem algumas considerações sobre o parcelamento do objeto contratual. O § 1º do art. 23 da Lei nº 8.666/93 estabelece a obrigatoriedade do parcelamento, em favor da competitividade das licitações, desde que satisfeitas algumas condições. Primeiro, deve haver viabilidade técnica e econômica para se proceder ao parcelamento. Além disso, o benefício à competição deve se dar sem que haja perda da economia de escala. Não é razoável admitir-se o parcelamento se dele resultar acréscimo no valor a ser contratado. 7. Nesse sentido, "cabe ao administrador público que desejar licitar um objeto, sem esse parcelamento, de forma a adjudicá-lo por preço global, trazer aos autos do processo licitatório a comprovação de que o parcelamento seria inviável sob aqueles aspectos" (Licitações e Contratos - Orientações Básicas, 3ª Edição, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2006). 8. Dessa forma, a discussão acerca do parcelamento ou não do objeto deve sempre levar em consideração o interesse público, representado pela escolha da proposta mais vantajosa para a Administração. É preciso considerar, também, que o Tribunal firmou o seguinte entendimento sobre o tema: "É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade" (Súmula nº 247 da jurisprudência dominante do Tribunal de Contas da União). 9. Voltando ao caso concreto e seguindo o raciocínio acima exposto, penso que o mais recomendável é deixar que o gerente da GRA/BA decida, com base nos elementos já disponíveis e em outros que entender convenientes, qual a melhor forma para contratar o serviço de manutenção predial. Penso que emitir determinação visando ao não-parcelamento do objeto da licitação, como proposto pela Unidade Técnica, poderia ir de encontro ao poder discricionário do gestor. Como visto, o parcelamento é a regra a ser seguida, mas

*possui alguns condicionantes que podem levar a soluções diferentes, dependendo das situações vivenciadas pelo gestor. O parcelamento ou agrupamento de obras, serviços ou fornecimento exige sempre um exame cuidadoso, de acordo com as particularidades de cada caso.*

6

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*
- Art. 73) *Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; [...]*

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) *A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.*

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa n° 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 6.1. *Caberá ao responsável pela fiscalização do contrato, indicado na forma do art. 67 da Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993: 6.1.1. Solicitar à contratada e seus prepostos, ou obter da Administração, tempestivamente, todas as providências necessárias ao bom andamento dos serviços; 6.1.2. Assegurar-se de que o número de empregados alocados ao serviço pela contratada, é suficiente para o bom desempenho dos serviços; 6.1.3. Documentar as ocorrências havidas, e a freqüência dos empregados, em registro próprio, firmado juntamente com o preposto da contratada; 6.1.4. Fiscalizar o cumprimento das obrigações e encargos sociais e trabalhistas pela contratada, compatível com os registros previstos no subitem anterior, no que se refere à execução do contrato; 6.1.5. Emitir pareceres em todos os atos da Administração relativos à execução do contrato, em especial aplicação de sanções, alterações e repactuações do contrato. 6.2. É vedado à Administração e seu representante, exercer poder de mando sobre os empregados da contratada, reportando-se somente aos prepostos e responsáveis por ela indicados.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.3. *aperfeiçoar o processo de gestão/fiscalização de seus contratos, mormente quanto à idoneidade e operação das contratadas;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

- 9.4. *determinar à Secretaria-Geral de Controle Externo que adote providências para realizar, por intermédio das unidades técnicas competentes, auditoria nos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo com vistas a avaliar a estrutura de recursos humanos dos respectivos setores de informática, verificando se o quantitativo e a qualificação dos servidores são suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo se as atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor são executadas com eficiência e eficácia e, ainda, se essas atividades estão cometidas a servidores do órgão, entre outros aspectos considerados relevantes na fase de planejamento dos trabalhos;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário.**

- *[Voto do Relator]23. Entretanto, o Tribunal vem deixando claro em seus julgados que tal alegação não se presta para justificar o descumprimento do disposto no art. 23, § 1º, da Lei 8.666/93. Ao contrário: constatadas deficiências na estruturação da respectiva unidade de informática, deve o órgão/entidade diligenciar para obter recursos humanos qualificados, preferencialmente integrantes do quadro permanente, e recursos materiais necessários ao desempenho das atribuições. Caso essas providências não sejam adotadas, corre-se o risco de que as atividades estratégicas do setor, entre elas as que lidam com o processo decisório e a fiscalização de contratos, sejam executadas por pessoal terceirizado, naturalmente sujeito a conflitos de interesse.*
- *[Voto do Relator]25. Segundo esclarecido pela entidade, o problema foi dirimido por meio da reorganização do setor de informática, com implantação de uma nova estrutura, composta pelas Coordenações de Sistemas, Administração de Dados e Infra-estrutura. Ademais, a Ancine informou que deixou ao encargo dos servidores do quadro as funções estratégicas de especificação, controle e fiscalização dos trabalhos a serem desenvolvidos pelas empresas contratadas (fls. 428/429 - v. 2).*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 828/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.7. *inclua, no contrato, dispositivo estabelecendo que a contratada deverá manter, durante toda a execução dos serviços, profissionais cuja qualificação técnica tenha sido pontuada em sua proposta técnica, ou, em caso de substituição dos mesmos, outros profissionais que comprovem qualificação idêntica ou superior, zelando a contratante, mediante supervisão e fiscalização adequada, pelo efetivo cumprimento desse dispositivo durante a execução do contrato;*

7

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

• 1.1.2. PLANO DE TRABALHO é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

• [Relatório]2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc). Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.

• [Relatório]2.5.4. É conveniente que tais estudos, procedimentos e/ou justificativas sejam produzidos de forma adequada e constem dos autos, sobretudo porque são as vigas mestras que norteiam a tão propalada economicidade e a tão sonhada eficiência.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.2. atente para o disposto no artigos 3º, 6º, inciso IX, e 12 da Lei nº 8.666/93, fazendo constar dos projetos básicos referentes a locações de equipamentos, em especial os de informática, informações a respeito da economicidade de se efetuar tais locações em comparação com a possibilidade de aquisição dos equipamentos;

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

9

**BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da economicidade.**

• O vocábulo economicidade se vincula, no domínio das ciências econômicas e de gestão, à idéia fundamental de desempenho qualitativo. Trata-se da obtenção do melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário socioeconômico. Nesse contexto, parece relevante, em um primeiro momento, uma pequena amostra doutrinária do aspecto conceitual da questão em tela:

**CITADINI, Antonio Roque. A economicidade nos gastos públicos.**

• Para tanto, partindo da definição dada pelo respeitado dicionário Aurélio, de que economicidade abrange a qualidade ou caráter do que é econômico, ou que consome pouco em relação aos serviços prestados, vemos que a expressão está diretamente ligada à ciência econômica ou à economia política, cujo centro de atenção é a atividade humana voltada para a produção de riquezas, segundo suas necessidades. Realmente, a evolução da sociedade demonstra um permanente esforço de crescimento para fazer frente às necessidades - em outras palavras, para conseguir maiores resultados com os meios disponíveis. Daí a Idéia de economicidade ou do que é econômico envolver atos e comportamentos expressos como eficientes, produtivos, eficazes, rentáveis e outros, ou ainda, noutro sentido, o oposto do "desperdício". [...] Assim, o objetivo será realizar o máximo rendimento dos recursos disponíveis, com a utilização de um método de apropriação de dados que leva em conta os interesses da coletividade e os fatores sociais do mercado, num determinado tempo e espaço. [...] Os meios devem ser os mais econômicos, eficientes, práticos e eficazes E isto o Tribunal pode analisa, verificando se está ocorrendo a otimização dos custos e a funcionalidade dos meios na consecução da meta estabelecida. [...] Ademais, não podemos esquecer que a inclusão da economicidade no texto constitucional vigente, embora novidade, está ligada a 2 princípios clássicos e informativos de nosso Direito Administrativo, quais sejam, o do interesse público e o da eficiência. Diríamos então que, se antes a economicidade era implícita, hoje, pela autonomia alcançada, ela é outro princípio constitucional a que todo administrador público fica obrigado a considerar.

10

**BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

• Art. 10, §§ 7º e 8º) A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. [...] § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. § 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 1º, §§ 1º e 2º) No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que

constituem área de competência legal do órgão ou entidade. § 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. § 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 657/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.1 - abstenha-se de prorrogar a vigência do Contrato n. 006/2002, cujo objeto é a prestação de serviços de apoio administrativo, considerando que o § 2º do art. 1º do Decreto n. 2.271/1997 veda a execução indireta de atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão;

11

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

12

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.8. em suas licitações, promova detalhamento do objeto com nível de precisão adequado, com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, possibilitando a avaliação dos custos e da definição dos métodos de execução dos serviços, conforme preceitua o art. 6º, inciso IX, do da Lei 8.666/93;

**ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. Obras públicas**

• p.37-38 A materialização do empreendimento se inicia com um estudo de concepção que considere todas as variáveis envolvidas, como a comparação em relação a outras alternativas de investimento, a viabilidade técnica e econômica, as estimativas de custos e a elaboração de anteprojetos. Apenas com respostas positivas obtidas nessa fase, deve o empreendedor avançar na realização de estudos mais detalhados, como o projeto básico ou executivo, a fim de definir com clareza os parâmetros de contratação da obra. Da mesma forma, somente após a posse de elementos que caracterizem o objeto com precisão, esse empreendedor deve buscar a empresa que executará os serviços. A explicação para o cumprimento ordenado dessas etapas é simples. Quanto menos preciso for o conjunto de informações para se avançar à seguinte, maior o risco de prejuízos ao proprietário da obra. Por exemplo, a ausência de um estudo preliminar adequado que fundamente a contratação de projeto básico poderá ensejar a conclusão futura de que o projeto básico não deveria sequer ter sido contratados em face da inviabilidade econômica e, conseqüentemente, que todo o valor despendido nesse projeto foi desperdiçado.

**BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; LAIA, Marconi Martins de; FARIA, Fernando Inacio de. Governança de TIC e contratos no setor público. In: CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação**

• p.7 Brown e Potoski (2003) ressaltam que o sucesso ou fracasso de contratos é função da existência de competências específicas do governo em gerir o processo completo de contratação, e que este processo pode ser dividido em três fases distintas: • Análise de viabilidade de aquisição: identificar a existência do objeto almejado no mercado e a vantagem de desenvolvê-lo internamente ou de adquiri-lo. • Implementação da aquisição: capacidade de elaboração dos termos do contrato, seleção de fornecedores e negociação. • Monitoramento e avaliação:

*avaliação do desempenho do fornecedor por meio de indicadores de desempenho bem definidos. Na análise de viabilidade, a preocupação dos gestores está direcionada para a identificação se o bem ou serviço deve ser produzido ou adquirido, observando, com base nas indicações de estudos preliminares, a viabilidade técnica. Globerman e Vining (1996) sugerem que três fatores devem ser analisados no momento da decisão de aquisição: complexidade da atividade (facilidade de mensuração da qualidade do objeto adquirido), número de fornecedores participantes (devido à facilidade de substituição de fornecedor) e especificidade do ativo (dado o custo gerado ao fornecedor para produzi-lo). A composição desses fatores pode indicar a viabilidade da aquisição no mercado. Já o processo de implementação é fortemente influenciado pelas normas legais vigentes no Brasil; a lei de licitações determina formas e prazos. Apesar disso, existem problemas quanto a elaboração dos termos do contrato, visto que quem especifica o objeto muitas vezes são os próprios órgãos e entidades governamentais, que podem não ter competências específicas na área de contratos (LARBI, 1998). Esse fator acaba influenciando o processo de avaliação do cumprimento adequado das normas e cláusulas contratuais do contrato, já que a responsabilidade e mecanismos de monitoramento nem sempre são claros.*

### 1.3.1.8 Aprovação dos estudos técnicos preliminares

#### Qual a razão para existir uma fase de aprovação dos estudos técnicos preliminares?

**1.** A atividade de planejamento é altamente especializada, requerendo os melhores talentos para sua realização. Por essa razão, é uma atividade de alto custo e de alto risco, pois erros nessa etapa poderão resultar em prejuízos muito grandes na fase de execução. Por isso, a autoridade competente deve certificar-se de que todos os elementos necessários à tomada de decisão bem fundamentada estão presentes e decidir com base em elementos claramente expostos na documentação do planejamento, procurando registrar, inclusive, as discordâncias (1).

#### Elementos de decisão pela autoridade competente

**2.** Em sua análise preliminar a autoridade competente deverá certificar-se de que (2):

- o problema a ser resolvido está claramente definido, o objetivo da contratação é claro, preciso e adequadamente justificado (3);
- a equipe projetista demonstrou possuir todas as aptidões necessárias para uma análise preliminar (4);
- todos os requisitos relevantes da contratação foram adequadamente relacionados e analisados (5);
- a análise de mercado foi adequadamente realizada e demonstrou haver boa capacidade em atender ao objetivo da contratação (6);
- o modelo de prestação de serviços sugerido é adequado e plenamente compatível com a organização, especialmente do ponto de vista legal;
- todos os riscos e impactos relevantes foram adequadamente levantados e considerados no projeto de contratação (7).

#### Consultando e corresponsabilizando o cliente

**3.** Vez que a área de TI via de regra não é a área responsável pela produção do benefício final, a autoridade competente deverá encontrar os meios de obter a concordância do cliente, cuja demanda originou a necessidade da contratação, para com os seguintes aspectos:

- todos os requisitos do cliente foram contemplados (8);
- os benefícios pretendidos realmente compensam os custos estimados (9);
- o cliente assume integralmente a responsabilidade por todos os processos de trabalho a seu cargo que excedem à contratação, mas que são cruciais para o seu sucesso;
- o cliente assume a responsabilidade de efetivamente transformar os recursos colocados à disposição, principalmente o contrato de serviço, para gerar os benefícios projetados
- o cliente concorda com o modelo de prestação de serviços escolhido e com a necessidade de não existir ingerência sobre a gestão da firma contratada;
- o cliente assume contabilmente o custo decorrente do contrato (centro de custo).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.48 PO5 Manage the IT Investment.
- p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.114 ..Preparar para suportar a aquisição de serviço

1

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n° 1.329/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.6. inexistência, no Edital da Concorrência n.º 01/2007, do plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da Fundação Nacional de Saúde, em desacordo com o disposto no art. 2º do Decreto n.º 2.271/1997, haja vista a inexistência, no Edital da Concorrência n.º 01/2007, do plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da

Fundação Nacional de Saúde, além da ausência dos elementos indicados nos incisos II e III do art. 2º do Decreto 2.271/1997 em qualquer outra seção do edital (itens 40 a 42).

3

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário.**

• [Relatório]123.3. Definição da forma de aferir o nível de maturidade dos processos de contratação e gestão contratual e da área de TI. O aumento de maturidade pode ser entendido como a implementação gradual de processos de trabalho e a melhoria gradual dos processos já existentes com o objetivo de melhorar os resultados alcançados. Portanto, a aferição de maturidade funciona como um termômetro da gestão de um processo ou de uma unidade de TI, de modo que se possa formar um juízo fundamentado de como o processo ou a unidade está e de quais são os riscos existentes, para adotar medidas corretivas bem focadas e implementar os controles necessários para evitar novas ocorrências. A premissa é a de que a maturidade de um órgão ou entidade na área de contratação e de gestão de contratos de TI está relacionada com o risco de apresentar problemas nessa área, como baixo alinhamento entre os serviços contratados e o negócio do órgão ou entidade, desperdício de recursos (e.g. contratar um sistema que não se sabe se é usado ou não, como foi informado no Acórdão 1.558/2003-P do TCU, item 4.2.5.22 do Relatório do Ministro-Relator) e ilegalidades nas contratações. A partir da aferição da maturidade, que serve para se descobrir qual é a situação atual, pode-se tomar medidas de melhoria, como definir quais processos de trabalho implantar ou aperfeiçoar, contratar gerentes de TI mais qualificados ou alocar recursos financeiros compatíveis com a maturidade da área de TI do órgão ou entidade. Neste contexto, é razoável que a alocação de orçamento de TI para um determinado órgão ou entidade seja proporcional à maturidade de sua área de contratação e de gestão de contratos de TI. Aparentemente, quanto mais imatura a área de contratação e de gestão de contratos de serviços de TI, maiores as chances de ela cometer erros como solicitar a contratação de soluções de TI inúteis, ou especificar condições contratuais que onerem o contrato e que não sejam usadas (e.g. níveis de serviço elevados que não sejam cobrados). Como referência para aferição de maturidade da área de contratação e gestão de contratos de TI, podemos citar o MPS.BR - Guia de Aquisição, voltado para a contratação de softwares e serviços correlatos, e o modelo Cobit - Control Objectives for Information and Related Technology, que inclui modelos de maturidade para diversos processos de trabalho da área de TI como um todo.

5

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 304/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.7. quando da contratação de bens e serviços de informática, elabore, previamente, minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei 8.666/93, justificativa da necessidade dos bens e serviços de informática, sendo que, quanto aos serviços, esteja explicitada a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis, nos termos do art. 2º do Decreto 2.271/97 c/c Acórdão TCU 508/2000-1ª Câmara;

6

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.**

- [Acórdão]c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.**

- 9.11.1.5. realize a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permita ao administrador estimar o preço da obra e dos serviços, bem como verificar a existência de créditos orçamentários que possam suportar a despesa, de modo a balizar os preços propostos, concluindo pela conveniência e oportunidade da contratação dos serviços;

7

**RODRIGUES, Paulo Roberto. Administrando a informática.**

- p.70 A implantação de uma nova metodologia de trabalho para os sistemas administrativos com a utilização de computador por si só já representa um desenvolvimento organizacional. Contudo, como a informatização da empresa provocará alterações significativas também no comportamento social da empresa, uma vez que criará novos cargos, modificará o intercâmbio de informações pelos departamentos, elevará o nível tecnológico do processamento administrativo, e ainda provocará uma agilização operacional muito maior, isto tudo nos coloca diante de uma mudança ampla no comportamento da empresa. Teremos, portanto, que conduzir os trabalhos como se estivéssemos (e realmente estamos) planejando um desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é um processo de mudanças planejado, com implantação sistemática.

8

**BRASIL. Decreto n° 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

- Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

9

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa n° 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 1.1.2. PLANO DE TRABALHO é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

- [Relatório]2.5.4. É conveniente que tais estudos, procedimentos e/ou justificativas sejam produzidos de forma adequada e constem dos autos, sobretudo porque são as vigas mestras que norteiam a tão propalada economicidade e a tão sonhada eficiência.

### 1.3.2 Planejamento definitivo da contratação

#### Produto do planejamento definitivo: Projeto Básico/Termo de Referência

1. Após os estudos técnicos preliminares e a sua aprovação, deve-se iniciar a concepção do Projeto Básico (ou Termo de Referência), sem o qual, nenhuma contratação deverá ser realizada, mesmo que por convite ou contratação direta (1).
2. O projeto básico deve conter os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço (ou complexo de serviços) objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto no ambiente em que o objeto será realizado, e que possibilite a avaliação de seu custo e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos (2):
  - desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global do serviço e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza (3);
  - soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem (4);
  - identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução (5);
  - informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução (6);
  - subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso (7);
  - orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados (8);
  - a fundamentação do objetivo da contratação, coerente com o planejamento estratégico institucional e da área de TI, em que fique demonstrado como a contratação produzirá resultados relevantes ao interesse público, quais indicadores serão utilizados para acompanhar e garantir a produção desses benefícios pretendidos, quem será responsável pelo acompanhamento e avaliação desses indicadores e em que periodicidade, e a existência e disponibilidade dos recursos necessários

#### Fundamentação:

1

##### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:
- Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:[...]

2

##### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 6º, IX) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

3

##### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 6º, IX, a) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX, b) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: [...] c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX, c) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: [...] c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX, d) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: [...] d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

7

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX, e) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: [...] e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 6º, IX, f) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, [...], devendo conter os seguintes elementos: [...] f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;

### 1.3.2.1 Definição do objeto da contratação

#### Qual o objetivo e a estrutura de uma declaração de objeto?

- 1.** A declaração de objeto deve indicar, de modo sucinto, preciso, suficiente e claro, o meio pelo qual um determinado objetivo da Administração deverá ser satisfeito, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento (1). Suas partes essenciais são: • a declaração do objeto como exclusivamente prestação de serviços, vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra (2); • o núcleo imutável do objeto; • os quantitativos (3); • o prazo.
- 2.** A caracterização completa de um objeto deve constar do Projeto Básico ou Termo de Referência (4), inclusive nas contratações diretas (5).
- 3.** A declaração sucinta e clara na cláusula "DO OBJETO" - constando em igual teor no Projeto Básico ou Termo de Referência, no Edital e na Minuta de Contrato - será útil para: • orientar a elaboração definitiva da especificação técnica, do Projeto Básico, do Edital e da Minuta de Contrato (6); • transcrever em publicações do edital na internet, no diário oficial e nos meios de circulação (7); • transcrever nos cadastros governamentais, tais como o Siafi e o Siasg; • comunicar resumidamente a todos os interessados (fornecedores, administradores públicos, controle interno e externo, cidadão etc.) o teor de uma dada contratação (8).

#### Quais os cuidados na elaboração de uma declaração de objeto?

- 4.** Não é permitida a caracterização exclusiva do objeto da contratação de serviços como fornecimento de mão-de-obra (9), por tratar-se de mera intermediação sem agregação de valor pela contratada e apenas isentar o verdadeiro tomador dos serviços das obrigações trabalhistas, considerada, por isso, contratação ilegal de empresa interposta (10).
- 5.** Mesmo nas contratações por alocação de postos de trabalho, o objeto da contratação será definido de forma expressa e integralmente caracterizado, no edital de licitação e no contrato, exclusivamente como prestação de serviços (11).
- 6.** Nas contratações que utilizem o modelo de execução indireta de serviços por meio de alocação de postos de trabalho, o dimensionamento da equipe a ser alocada pela contratada deve prever a quantidade exata de postos de trabalho objeto da licitação, a jornada de trabalho, os horários de prestação de serviços e a distribuição desses postos nas instalações do contratante (12).
- 7.** São considerados elementos indicativos de interposição ilegal de empresa nas contratações de serviços, em especial naquelas efetivadas mediante alocação de postos de trabalho:
  - habitualidade e/ou personalidade do trabalhador (13);
  - subordinação predominantemente à administração do contratante, e não da contratada (14);
  - utilização predominantemente de recursos do contratante, e não da contratada, tais como locações físicas (salas etc.), equipamentos (mesas, cadeiras, máquinas, computadores etc.) e softwares;
  - fraca ou inexistente vinculação da remuneração do contratado aos resultados do labor dos seus empregados, mas forte vinculação à mera disponibilidade destes;
  - possibilidade de ressarcimento de salários ou despesas decorrentes da prestação dos serviços;
  - forte vinculação da remuneração do contratado a índices de reposição salarial, indicando que o contratado possa atuar meramente repassando custos ao contratante, garantida a sua margem de lucro sem esforço de otimização.
- 8.** É vedada a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo (15).
- 9.** Uma declaração de objeto deve ser autocontida e não fazer referências a outras partes do projeto básico, das especificações técnicas ou do contrato, de modo a garantir que essas peças possam ser eventualmente alteradas para atender melhor aos objetivos da contratação, mantida a natureza do objeto da contratação balizada pelos seus objetivos (16).

#### Cuidados com quantitativos e prazos contratuais

- 10.** Os quantitativos e prazos dos serviços a serem contratados deverão claramente identificados e estimativamente orçados, de maneira a assegurar que as propostas dos licitantes sejam efetivamente comparáveis entre si e seja viável selecionar a proposta mais vantajosa (17).

## Um exemplo de declaração de objeto

**11.** Por isso, a declaração, clara e sucinta, de um objeto deve compor-se das seguintes partes (18):

- declaração "O objeto desta contratação é a prestação de serviços de ...";
- declaração do tipo de serviços a ser contratado nos termos do que seja considerado suficientemente claro no mercado (p.ex., "desenvolvimento de código de sistemas de informação, por meio das atividades de codificação, de teste e de documentação de código, em conformidade com os padrões técnicos de desempenho e qualidade estabelecidos pelo CONTRATANTE, mediante ordens de serviço dimensionadas pela técnica de pontos de função (PF) e acompanhadas da respectiva documentação de análise de requisitos, de projeto arquitetural e de ambiente de testes e de produção provida pelo CONTRATANTE, ...");
- declaração do quantitativo necessário (p.ex., "limitada ao quantitativo máximo de 8.000 PFs anuais para cada uma das atividades contratadas, sem garantia de consumo mínimo, ...");
- declaração do modelo de prestação de serviços (p.ex., "segundo o modelo 'fábrica de software', na forma de serviços continuados e não presenciais, pagos pelo quantitativo mensal de resultado recebido e homologado como aderente às especificações das ordens de serviço, ...");
- declaração do prazo necessário (p.ex., "pelo prazo de 12 meses, prorrogáveis por iguais períodos até o limite de 60 meses.").

## Fundamentação:

1

### BRASIL. Decreto n° 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

2

### BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços.

• Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: [...] II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; [...]

3

### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 7º, § 4º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo [...] § 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo. [...]

4

### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 6º, inc. IX) - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

- Art. 15, § 7º, I) § 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda: I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;
- Art. 47) Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 289/2000-TCU-Plenário.**

• [Relatório]23. Ainda quanto à restrição do caráter competitivo da licitação, o projeto básico do conjunto de sistemas é obscuro, desorganizado e não contém informações suficientes para o dimensionamento dos trabalhos necessários à sua implementação. Na descrição dos sistemas de Almoxarifado e Protocolo há apenas indicações de campos e formulários (fls. 155/165). O sistema de Passagens e Diárias é descrito em uma página e meia, resumindo-se à relação de módulos e relatórios (fls 166/167).

**BRASIL. Decreto n° 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.3. especifique precisamente, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, os objetos a serem adquiridos e elabore projeto básico ou documentos equivalentes para os serviços a serem prestados, conforme determinam respectivamente os arts. 15, § 7º, I, e 6º, IX, da Lei nº 8.666/93;

5

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º, I, II, III, §§ 2º e 9º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. [...] § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; [...] § 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.
- Art. 14) Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

6

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

7

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 40, I) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

8

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 55, I) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: I - o objeto e seus elementos característicos; [...]

9

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

10

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

- Súmula Nº 331 do TST. Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000: I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974). II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). Histórico: Revisão da Súmula nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986 Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993 Nº 331 (...) IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

11

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

12

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. faça constar dos itens relativos ao dimensionamento da equipe a ser contratada a quantidade exata de postos de trabalho objeto da licitação, a jornada de trabalho, os horários de prestação de serviços e a distribuição desses postos nas instalações do ministério;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.2. faça constar dos itens relativos ao dimensionamento da equipe a ser contratada a quantidade exata de postos de trabalho objeto da licitação, a jornada de trabalho, os horários de prestação de serviços e a distribuição desses postos nas instalações do Ministério;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. faça constar dos itens relativos ao dimensionamento da equipe a ser contratada a quantidade exata de postos de trabalho objeto da licitação, a jornada de trabalho, os horários de prestação de serviços e a distribuição desses postos nas instalações do Ministério;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.1. faça constar dos itens relativos ao dimensionamento da equipe a ser contratada a quantidade exata de postos de trabalho objeto da licitação, a jornada de trabalho, os horários de prestação de serviços e a distribuição desses postos nas instalações do Ministério;

13

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

- Súmula Nº 331 do TST. [...] III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

14

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

- Súmula Nº 331 do TST. [...] III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

15

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º, I, II, III, §§ 1º, 4º, 5º e 6º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. § 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração. [...] § 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo. § 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório. § 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.
- Art. 7º, § 4º) É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.7. defina, no edital e no contrato a ser celebrado, os requisitos relativos ao quantitativo e à qualificação do quadro de pessoal da empresa contratada que deverão ser satisfeitos por ocasião da execução do contrato;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.3. detalhe adequadamente o projeto básico, estabelecendo, com exatidão em suas licitações relativas à contratação de serviços de informática a correta estimativa das horas a serem despendidas por profissional, fazendo constar no Edital e no Contrato todos os itens que serão objeto de remuneração à eventual empresa contratada, abstendo-se de incluir itens que não serão objeto de pagamento, em obediência ao art. 3º, §1º, do Decreto nº 2.271/97, de modo a alcançar a economicidade e eficiência na prestação dos serviços a serem contratados;

16

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 57) A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos: I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório; II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) III - (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato. § 1º Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo: I - alteração do projeto ou especificações, pela Administração; II - superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato; III - interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração; IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei; V - impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência; VI - omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis. § 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato. § 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado. § 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)
- Art. 65) Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos: I - unilateralmente pela Administração: a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos; b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei; II - por acordo das partes: a) quando conveniente a substituição da garantia de execução; b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários; c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço; d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobreviverem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos. § 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) I - (VETADO) (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) § 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante

acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo. § 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados. § 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso. § 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial. § 7º (VETADO) § 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

17

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 6º, IX) IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos: [...] f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;
- Art. 7º, §4º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo [...] § 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.
- Art. 15, § 7º, II) As compras, sempre que possível, deverão: (Regulamento) § 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda: [...] II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;
- Art. 40, § 2º) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] § 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante: I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos; II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

18

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 40, I) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;
- Art. 61) Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais. Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

- Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

### 1.3.2.2 Definição do modelo de remuneração

#### O que é um modelo de remuneração?

**1.** O modelo de remuneração define o item faturável por meio do qual serão calculados os valores a serem pagos pelos serviços e as condições em que tais pagamentos se darão (1).

#### Cuidados na definição do modelo de remuneração

**2.** O modelo de remuneração deve definir claramente o item faturável e prever que:

- a remuneração está estritamente vinculada à apresentação de resultados, em qualquer modelo de prestação de serviços (2);
- a Administração pagará por unidade quantitativa de serviço efetivamente prestado, caracterizado pelos seus resultados (3);
- exceto em casos especiais e devidamente justificados, a Administração não pagará adiantadamente ou pela simples disponibilidade da mão-de-obra da contratada sem a correspondente geração de resultado útil (4);
- a contratada é obrigada a apresentar planilha de formação de preço que permitirá a avaliação da aceitabilidade do preço, unitário e global, em tempo de licitação, e a eventual repactuação de preços, em tempo de execução contratual (5);
- é vedada a indexação de preços e o reembolso de salários, despesas de transporte e de hospedagem (6);
- prazo de pagamento e procedimentos de faturamento, de glosa, de pagamento e nos casos de atraso de pagamento (7);
- o pagamento é condicionado à regularidade comercial, fiscal, trabalhista e previdenciária (8);
- salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta da contratada (9);
- descabe, por injurídica e por constituir acréscimo disfarçado da margem de lucro prevista, a inclusão de percentuais ou itens nas planilhas orçamentárias de contratos administrativos objetivando o ressarcimento de supostos gastos com os impostos diretos IRPJ e CSLL, por serem personalíssimos e não repassáveis aos clientes, devendo os administradores absterem-se de elaborar os orçamentos de referência das licitações com tais parcelas, coibindo a prática por meio de disposições editalícias apropriadas (10).

#### Fundamentação:

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 40, XIV) O edital [...] indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] - condições de pagamento, prevendo: a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros; c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos; e) exigência de seguros, quando for o caso;
- Art. 55, III) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

2

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 28/1997-TCU-Plenário.

- [Acórdão]2.10 - cumpra o estabelecido no art. 38 do Decreto n. 93.872/86, tendo em vista a vedação de pagamentos antecipados;

#### BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

3

#### BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.

• Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.7. falta de especificação dos requisitos de definição da demanda de serviço, o que resulta na possibilidade de que o Ministério pague à contratada todas as horas de disponibilidade, ainda que não produtiva, dos profissionais alocados na execução do contrato, contrariando o princípio da economicidade;

• 9.2.10. inadequação do estabelecimento do critério valor mensal para julgamento do preço ante as flutuações da demanda mensal de serviço previstas;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 40, X) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...]X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 5º) Os contratos de que trata este Decreto, que tenham por objeto a prestação de serviços executados de forma contínua poderão, desde que previsto no edital, admitir repactuação visando a adequação aos novos preços de mercado, observados o interregno mínimo de um ano e a demonstrarão analítica da variação dos componentes dos custos do contrato, devidamente justificada. Parágrafo Único. Efetuada a repactuação, o órgão ou entidade divulgará, imediatamente, por intermédio do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, os novos valores e a variação ocorrida.

6

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

7

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 55, III) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 71) O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato. § 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995) § 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

9

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 75) Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

10

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 950/2007-TCU-Plenário.**

- 9.1. *determinar ao Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão que instrua os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais da Administração Federal a se absterem, doravante, de fazer constar dos orçamentos básicos das licitações, dos formulários para proposta de preços constantes dos editais e das justificativas de preço a que se refere o art. 26, inciso III, da Lei 8.666/1993, inclusive para os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação, parcelas relativas a gastos com os tributos IRPJ e CSLL, não podendo ser aceitas também propostas de preços contendo custos relativos aos tributos citados, seja na composição do BDI, seja como item específico da planilha ou orçamento;*

### 1.3.2.3 Definição do modelo de seleção de fornecedor

#### O que é um modelo de seleção?

**1.** O modelo de seleção é o método pelo qual a Administração seleciona a alternativa de contratação mais vantajosa. Há dois modelos de seleção possíveis: a) a licitação pública, que é a regra geral; b) a contratação direta, ou seja, sem competição (1).

#### Licitar é a regra geral

**2.** A regra geral para as contratações públicas é selecionar a contratada mediante processo licitatório público que garanta a isonomia entre os competidores (2).

#### Contratação direta é exceção

**3.** A contratação direta por inexigibilidade de licitação pode se dar quando ocorre inviabilidade de competição, nos termos do artigo 25 da Lei 8.666/1993 (3). A contratação direta por dispensa de licitação pode se dar nos casos previstos no artigo 24 da Lei 8.666/1993, observando que a permissão da Lei tem por objetivo que o gestor decida discricionariamente entre licitar ou contratar diretamente por dispensa de licitação, sem perder de vista os princípios da Administração e das licitações, especialmente o da isonomia entre competidores, buscando entre as várias alternativas a mais vantajosa para a Administração (4).

#### Cuidados nas contratações diretas

**4.** O planejamento estratégico institucional, de TI e de cada contratação devem buscar equilibrar o objetivo de produção dos benefícios pretendidos com as contratações com o objetivo de ampliar, tanto quanto possível e conveniente técnica e economicamente, a competitividade dos certames licitatórios, em atendimento ao princípio da eficiência (CF, Art. 37, caput), por meio dos conceitos de eficácia (“garantia do cumprimento das obrigações”) e de economicidade (CF, Art. 37, XXI, Art. 70 e 74, I e II), e ao princípio da isonomia entre os concorrentes (CF, Art. 37, XXI) (5).

**5.** Por esta razão, nas dispensas e nas inexigibilidades de licitação, as justificativas, além de demonstrar o perfeito enquadramento nos respectivos artigos da Lei 8.666/93 (arts. 24 a 26), devem demonstrar também:

- que a opção é, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a Administração (6).
- que o objeto da contratação não pode ser alterado ou ajustado de modo a viabilizar a competição (7);
- que as condições contratuais são balanceadas entre as partes e que a contratação não conduz a uma dependência difícil de ser quebrada que coloque a Administração em condição de desvantagem (8).
- a justificativa da escolha do fornecedor ou executante, demonstrando também o atendimento aos princípios fundamentais das licitações (9);
- a justificativa de preço que evidencie a razoabilidade dos preços contratados (10);
- que houve um bom planejamento que evite ações intempestivas (que ocasionam o surgimento artificial de “situações emergenciais”) e a baixa qualidade do projeto básico (que afetam a eficácia, a eficiência, a efetividade e a economicidade das contratações) (11);
- que houve autorização especial e publicidade da intenção de efetivar contratação direta (12).

#### Cuidados na dispensa de licitação

**6.** Nas dispensas de licitação é essencial que exista:

- caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso (13);
- caracterização da contratação de entidade pública como sendo a alternativa mais vantajosa para a Administração, independentemente da permissão legal (14).

#### Cuidados na inexigibilidade de licitação

**7.** Nas inexigibilidades de licitação é essencial que exista:

- demonstração cabal de que foram feitas todas as verificações necessárias certificar-se da efetiva exclusividade de fornecedores e prestadores de serviço (15).

#### Cuidados especiais com o Art. 13

**8.** O art. 13 da Lei 8.666/1993 sugere contratação direta ou licitação por concurso para serviços técnicos profissionais especializados; trata-se, porém, daqueles serviços técnicos de altíssima especialização para os

quais pouquíssimos profissionais estejam capacitados; não se trata portanto daqueles serviços que exijam certificações ou diplomas, recaindo estes na classificação de "serviços técnicos profissionais", que poderão ser licitados por "menor preço" se altamente padronizados no mercado, ou por "técnica e preço", se não apresentarem padronização segura que permita licitar por "menor preço" e possam ser caracterizados como essencialmente intelectuais, que dependem da criatividade humana (16).

### **Definição do tipo de licitação**

**9.** O tipo da licitação refere-se ao critério de avaliação e classificação das propostas válidas apresentadas na licitação. A proposta válida mais bem classificada será declarada vencedora do certame licitatório (17).

### **A escolha do tipo de licitação deve ser fundamentada**

**10.** As razões de escolha do tipo da licitação, dos critérios de seleção e dos fatores de aferição e classificação dos licitantes deverão ser suficientemente justificadas nos autos e no projeto básico para serem avaliados pelos licitantes, pelos órgãos de controle e pelo cidadão (18).

### **A regra geral para as contratações públicas é o tipo "menor preço"**

**11.** Nas licitações públicas, a regra geral é a aplicação do tipo "menor preço", sendo os demais tipos reservados para situações especiais (19).

**12.** Licitação do tipo "menor preço" não implica ter de comprar má qualidade, mas que a Administração, no caso, não é sensível às variações de qualidade que estão acima da qualidade especificada, a qual já é considerada satisfatória e adequada para os propósitos pretendidos (20).

### **Qual era a razão para a obrigatoriedade do uso de "técnica e preço" para bens e serviços de TI na Lei 8.666/93?**

**13.** A Lei 7.232/1984 criou a Política Nacional de Informática com o objetivo de estimular o desenvolvimento do mercado nacional de informática, considerado estratégico. Inicialmente estabelecia proteção à indústria nacional de informática por meio de reserva de mercado (21). A Lei 8.248/1991 (Lei de Informática) converteu a política de reserva de mercado em política de incentivos fiscais e de preferência nas aquisições públicas. O direito de preferência poderia ser exercido nos casos de equivalência de propostas segundo os critérios de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço (22). É importante notar que o conceito de preferência para "bens e serviços produzidos, no País, por empresas nacionais" já estava estabelecido pelo Regulamento de Licitações de então (Decreto-lei 2.300/1986, "em igualdade de condições"), tendo a Lei 8.248/1991 acrescentado apenas a lista dos critérios de avaliação da equivalência ("em condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.") (23).

**14.** A Lei 8.666/1993, por sua vez, deu continuidade ao direito de preferência genérico existente no Decreto-lei 2.300/1986, restrito ao desempate de certames (arts. 3º, § 2º, e 45, § 2º) (24), e reconheceu a necessidade excepcional do uso do tipo "técnica e preço" para haver compatibilidade com os critérios de avaliação de equivalência definidos na Lei 8.248/1991, mas manteve inserida no próprio corpo do comando a abertura para novas regras definidas pelo Poder Executivo que permitissem a adoção de "outro tipo de licitação", obviamente referindo-se ao tipo "menor preço", que é a regra geral das licitações (25).

**15.** Na regulamentação da Lei 8.248/1991, o Decreto 1.070/1994 inovou ao estabelecer como "equivalentes" as propostas inseridas em uma faixa de 6% de tolerância para o índice de avaliação e de 12% de tolerância para o fator preço, nessa ordem (26). Segundo um documento publicado pelo MCT, esse conceito era existente na legislação de outros países, com destaque para os Estados Unidos (27).

**16.** No entanto, esse Decreto tem sido questionado quanto à constitucionalidade, por contrariar o princípio da isonomia entre licitantes (CF/88, art. 37, XXI; Lei 8.666/1993, art. 3º, caput e § 1º, I), e quanto à legalidade, por introduzir um conceito de equivalência ficta não suportado pela legislação brasileira (28). O Decreto também pode ser criticado por mais duas razões: 1) expandiu (ou perverteu?) o conceito de equivalência sem que a lei o demandasse ou autorizasse, vez que a Lei 8.666/1993 demandou apenas a definição das situações em que outro tipo de licitação poderia ocorrer e que o conceito de equivalência ou empate era assente no Decreto-lei 2.300/1986 e ; 2) transformou o critério legal de desempate (Lei 8.666/1993, arts. 3º, § 2º, e 45, § 2º) em critério de classificação de propostas para fins de adjudicação (Decreto 1.070/1994, art. 5º), distorcendo significativamente o tipo "técnica e preço" originalmente previsto em lei e constituindo-se, na verdade, em novo tipo de licitação em que o critério de adjudicação pode eventualmente ser diferente da melhor média

ponderada (Lei 8.666/1993, art. 46, § 2º) e não relacionado com qualquer critério de avaliação técnica ou de preço (Lei 8.666/1993, art. 45), incorrendo em afronta à CF/88, art. 37, XXI..

### **Caso geral para TI é o tipo "menor preço" e, agora, por Pregão**

**17.** Conforme previsto no art. 45, § 4º, da Lei 8.666/1993, em detrimento da obrigatoriedade do uso do tipo "técnica e preço" nas licitações de bens e serviços de informática, o Poder Executivo pode estabelecer o uso de outro tipo de licitação por meio de decreto (29). O Decreto 1.070/1994 foi o primeiro decreto a criar exceção ao uso de "técnica e preço" para bens e serviços de informática, pois permitiu a adoção de Convite por "menor preço" (30). A Medida Provisória 2.026/2000 (posteriormente convertida na Lei 10.520/2002 - Lei do Pregão) e o Decreto 3.555/2000 (alterado pelo Decreto 3.693/2000), que a regulamentava, estabeleceram nova exceção à regra da obrigatoriedade do uso de "técnica e preço" para bens e serviços de informática, pois criaram o Pregão (intrinsecamente do tipo "menor preço") como modalidade PREFERENCIAL nas licitações de bens e serviços comuns (31). No nível LEGAL, a Lei 11.077/2004 extinguiu de vez a obrigatoriedade do uso do tipo "técnica e preço" para bens e serviços de informática comuns ao admitir a possibilidade de serem adquiridos por meio de Pregão (32). Finalmente, com a edição do Decreto 5.450/2005, o Pregão passou a ser a modalidade OBRIGATÓRIA nas licitações de bens e serviços comuns, o que inclui a área de informática por causa da Lei 11.077/2004 (33). Portanto, como naturalmente se espera que a área de TI procure adquirir bens e serviços comuns (usuais) mais freqüentemente que bens e serviços incomuns (excepcionais), conclui-se logicamente que a maioria das aquisições de TI ocorrerá por meio de Pregão.

**18.** Segundo o TCU, o Pregão é compatível com a aquisição de bens e serviços comuns de TI ("É juridicamente possível a aquisição de bens e serviços comuns de informática e automação nas contratações realizadas por intermédio da modalidade Pregão") (34). Posicionamentos divergentes a esse entendimento são geralmente anteriores à Lei 11.077/2004 e ao Decreto 5.450/2005 (35). É importante ressaltar que a licitação de bens ou serviços de TI por qualquer outra modalidade ou tipo requer justificativa especial da Administração (36).

### **O pregão é compatível com o exercício do direito de preferência?**

**19.** Sim. Considerando que a Lei 11.077/2004 e o Decreto 3.693/2000 admitiram o uso de Pregão para bens e serviços de informática, e ainda que, na licitação do tipo "menor preço", não interessa à Administração valorar a variação técnica das propostas que estejam acima dos requisitos técnicos mínimos aceitáveis previamente fixados, pode-se considerar que todas as propostas qualificadas são tecnicamente equivalentes (mesmo valor para o adquirente), porque o excesso de qualidade técnica não é valorável. Assim, basta que o edital fixe os requisitos técnicos mínimos aceitáveis para os critérios de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho (ou declare a irrelevância de quaisquer deles com justificativa) para que esteja satisfeito o comando do art. 3º a Lei 8.248/1991 (37).

**20.** Segundo o TCU, o acesso à licitação por Pregão é franqueado a todos os interessados, independentemente do cumprimento de processo produtivo básico ou do uso de tecnologia desenvolvida no país, e o direito de preferência poderá ser exercido nos casos de empate (38).

### **Roteiro para decidir qual o tipo de licitação a adotar**

**21.** A partir do exposto e da legislação em vigor, um roteiro de escolha do tipo de licitação mais adequado a cada caso poderia ter a seguinte forma (39):

#### **I. Bens ou serviços comuns? (maioria dos casos)**

**22.** Trata-se de bem ou serviço comum, ou seja, apresenta características padronizadas e usuais no mercado?(40)

- Sim: use o tipo "menor preço" por Pregão (Lei 8.666/1993, art. 46, Lei 10.520/2002, Decreto 5.450/2005). Caso ocorra empate, antes de proceder ao sorteio, verifique se algum dos licitantes empatados deseja exercer o direito de preferência (Lei 8.248/1991, art. 3º, e Lei 8.666/1993, art. 3º, § 2º, e 45, § 4º);
- Não: vá para a próxima pergunta;
- Não sei: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**II. Serviço de natureza predominantemente intelectual?**

**23.** Trata-se de serviço de natureza evidentemente intelectual, que exige a criação de algo novo por parte do contratado e exclusivo para o contratante, cujos procedimentos não estejam padronizados ou "comoditizados" no mercado, e cujos resultados finais possam ser objetivamente descritos como projetos e consultorias inovadores e que não encontra padrões no mercado?<sup>(41)</sup>

- Sim: poderá optar pelo tipo "técnica e preço" ou, excepcionalíssimamente, pelo tipo "melhor técnica", se sua fundamentação for suficiente (Lei 8.666/1993, art. 46, caput); senão, vá para a próxima pergunta;
- Não: vá para a próxima pergunta;
- Não sei: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**III. Serviço de grande vulto?**

**24.** Trata-se de serviço de grande vulto (igual ou superior a R\$ 37,5 milhões) e que exige tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, admitindo soluções alternativas e variações de execução, de livre escolha dos licitantes, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis?<sup>(42)</sup>

- Sim: será uma concorrência e poder-se-á optar pelo tipo "técnica e preço" se sua fundamentação for suficiente (Lei 8.666, art. 46, § 3º) e houver autorização expressa da maior autoridade do órgão ou entidade; senão, vá para a próxima pergunta;
- Não: vá para a próxima pergunta;
- Não sei: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**IV. Possibilidade real de necessidade do exercício do Direito de Preferência em informática**

**25.** Trata-se de serviço incomum da área de informática, em que pelo menos um dos fornecedores interessados não produza os serviços em território brasileiro?<sup>(43)</sup>

- Sim: deve optar pelo tipo "técnica e preço" para possibilitar o exercício do direito de preferência caso ocorra empate (Lei 8.248/1991, art. 3º, e Lei 8.666/1993, art. 3º, § 2º, e 45, § 4º);
- Não: vá para a próxima pergunta;
- Não sei: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**V. Único meio de seleção da proposta mais vantajosa**

**26.** As características da demanda, do contratante e do mercado em questão definitivamente convencem de que a utilização da licitação do tipo "técnica e preço" é a única forma de selecionar a proposta mais vantajosa (Lei 8.666/1993, art. 3º)? Vê-se pelo menos duas situações em que isto possa ocorrer: a) quando o incremento da qualidade técnica do objeto da licitação efetiva e continuamente se converterá em benefícios para a Administração pelos quais ela encontre justificativas para pagar; b) quando, por razões éticas, morais e humanitárias, não seja adequado impor um claro limite ao benefício pelo qual a Administração está disposta a pagar, como no caso da eficiência de medicamentos para doenças de alto impacto ou no caso de sistemas de suporte à segurança de pessoas <sup>(44)</sup>.

- Sim: como se trata de uma situação excepcional, a justificativa de uso do tipo "técnica e preço" deve demonstrar exaustivamente o atendimento aos princípios expostos no art. 3º da Lei 8.666/1993 e a caracterização da imperiosa necessidade do estabelecimento de critérios diferenciadores que permitam selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração;
- Não: vá para a próxima pergunta;
- Não sei: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**VI. Contratação direta**

**27.** As características da demanda, do contratante e do mercado em questão definitivamente convencem de que a contratação direta é cabível e simultaneamente mais vantajosa para a Administração, nos termos da Lei 8.666/1993, arts. 24, 25 e 26?<sup>(45)</sup>

- Sim: poderá optar pela contratação direta, se sua fundamentação for suficiente (Lei 8.666, arts. 24, 25 e 26); senão, procure reavaliar as características da demanda, do contratante e do mercado, refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;
- Não: vá para a próxima pergunta;

**VII. Nenhum dos casos anteriores!**

**28.** Existe convencimento de que o sucessivo refinamento da avaliação das características da demanda, do contratante e do mercado não permitirá encaixar a demanda em nenhuma das alternativas anteriores?<sup>(46)</sup>

- Sim: licite pelo tipo "menor preço" e pelas modalidades previstas na Lei 8.666/1993;
- Não: a) estude melhor sua necessidade, o mercado que pode atendê-la, experiências de outros órgãos e posicionamentos recentes do controle; b) refine a especificação de requisitos e retorne à primeira pergunta;

**Breve histórico do direito de preferência nas aquisições públicas**

**29.** A seguir, um breve relato da evolução do conceito de preferência nas aquisições públicas:

- o conceito de preferência aparece pela primeira vez na legislação em 1948, até onde se pôde apurar, claramente vinculado à situação de empate ("igualdade de condições de qualidade e preço")<sup>(47)</sup>.
- em 1984, com a instituição da Política Nacional de Informática, ficou estabelecida a reserva de mercado em favor das empresas brasileiras na área de informática. Nesse momento, o texto legal apontava claramente que a preferência abrangia a equivalência técnica, mas permitia pagar preços maiores aos bens e serviços nacionais<sup>(48)</sup>.
- em 1986, o Decreto-lei 2.300 substituiu as regras licitatórias do Decreto-lei 200/1967, e inseriu o direito de preferência aplicável a todas as contratações, exercido somente nas situações de igualdade de condições pelo critério de julgamento estabelecido em edital<sup>(49)</sup>.
- em 1987, o texto relativo ao direito de preferência foi alterado, passando a admitir o seu exercício nas condições satisfatórias de especificação de desempenho e de qualidade, de prazo de entrega e de garantia. Portanto, o preço de bens e serviços produzidos no país poderia ser maior<sup>(50)</sup>.
- em 1988, a nova Constituição Federal trouxe no art. 171 incorporou o conceito de preferência às empresas brasileiras de capital nacional nas aquisições públicas de bens e serviços, em geral, a ser regulamentado em lei<sup>(51)</sup>.
- em 1991, no entanto, veio a extinção da reserva de mercado para a área de informática, um vez que demonstrou ter sido um política prejudicial para o desenvolvimento tecnológico brasileiro em informática. Ao contrário dos dispositivos então vigentes (Lei 7.232, Decreto 2.300 e 2.360), a redação da nova lei incluiu especificamente o preço entre os elementos para avaliação de equivalência, e revogou o artigo 11 da Lei 7.232 que permitia o pagamento de preços maiores a produtos nacionais, em igualdade de condições técnicas. Por essa razão, reafirmou que o direito de preferência é exercido em condições de igualdade, coerentemente com a extinção da reserva de mercado<sup>(52)</sup>.
- em 1993, a Lei 8.666 veio a substituir o Decreto 2.300, trazendo consigo o conceito de preferência claramente vinculado às situações de empate. Em relação aos bens e serviços de informática, essa lei reconheceu a necessidade de tratamento especial, vez que a regra geral das licitações é a da compra pelo menor preço, fazendo constar a obrigatoriedade da avaliação dos fatores previstos na Lei 8.248/1991 por meio de licitação do tipo "técnica e preço". Nada no texto da Lei 8.666 parece indicar autorização, ainda que por dedução, para que a preferência se dê em condições diferentes do empate<sup>(53)</sup>.
- em 1994, o Decreto 1.070, à guisa de regulamentação do art. 3o da Lei 8.248/1991, fez renascer o conceito de privilégio ao mercado nacional nas compras governamentais de bens e serviços de TI por meio da expansão do conceito de equivalência para abranger uma faixa de 6% de tolerância na avaliação geral e 12% de tolerância no preço<sup>(54)</sup>.
- em 1995, a Emenda Constitucional n° 6 revogou o art. 171 da Constituição, permanecendo muitas dúvidas sobre quais dispositivos legais teriam sido derogados em consequência<sup>(55)</sup>.
- em 2001, a Lei 10.176 prorrogou os incentivos fiscais à área de tecnologia da informação e revalidou, com ajustes, o texto sobre a preferência nas aquisições públicas, novamente evidenciando intenção de conceder preferência nas situações de equivalência inclusive de preço<sup>(56)</sup>.
- em 2004, a Lei 11.077 alterou a redação da Lei 8.248, permitindo a aquisição de bens e serviços comuns de informática por meio de Pregão, restrita aos licitantes que atendam a processo produtivo básico<sup>(57)</sup>.

• em 2005, sob consulta da Câmara dos Deputados, o TCU se manifestou favorável ao uso do Pregão para licitação de bens e serviços comuns de informática, franqueada a todos os interessados, e atendido o art. 3o da Lei 8.248 por meio da aplicação do direito de preferência nos casos de empate (58).

**30.** Conclui-se que o direito de preferência deve ser aplicado somente como critério de desempate entre propostas (59).

**O direito de preferência e a aplicabilidade do Decreto 1070/94 hoje**

**31.** O Quadro abaixo apresenta a ordem atualizada de preferência para fins de desempate (60).

Lei 8.248/1991	Lei 8.666/1993	Decreto 1.070/1994
	<del>I – produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional;</del> (derrogado:EC6/95)	<del>I – bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91;</del> (derrogado:EC6/95, L10176/2001)
		<del>II – bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91;</del> (derrogado:EC6/95, L10176/2001)
		<del>III – bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91;</del> (derrogado:EC6/95, L10176/2001)
		IV - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que <b>não</b> preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; (“significativo valor agregado local”=“processo produtivo básico”, L10176/2001) (DESNECESSÁRIO)
I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001)		V - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que <b>não</b> preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91;
II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo.(Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001)	II - produzidos no País; (Texto derivado da redação original do L8248/1991 acompanha a atualização dada pela L10176/2001)	VI - bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que <b>não</b> preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; (“significativo valor agregado local”=“processo produtivo básico”, L10176/2001)
	<del>III – produzidos ou prestados por empresas brasileiras.</del> (derrogado:EC6/95) IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)	VII - outros bens e serviços.

**32.** O critério de desempate, anterior ao sorteio, deve ser claramente explicitado no edital que será dada preferência aos bens e serviços que, mediante documentação do MCT, se comprova (61):

- serem produzidos com tecnologia nacional;

- serem produzidos no Brasil, segundo Processo Produtivo Básico;
- serem produzidos por empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia no país.

### Uso do Sistema de Registro de Preços

**33.** O uso do Sistema de Registro de Preços para contratação de serviços de TI é admissível, desde que se tratem de serviços comuns (62).

### Casos especiais de seleção de fornecedores

**34.** É viável a associação de organizações públicas em consórcio para licitação de objeto de interesse comum com a geração de contratos independentes (63).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *pln03.Initiation.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to select service providers.*

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 2º) As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão **necessariamente precedidas de licitação**, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.
- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.

- 9.1.2. as justificativas para a inexigibilidade de licitação devem estar circunstancialmente motivadas, com a clara demonstração de ser a opção escolhida, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a administração;

2

#### BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

- Art. 70) A aquisição de material, o fornecimento e a adjudicação de obras e serviços serão regulados em lei, respeitado o princípio da concorrência.

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

3

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 25) É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial: I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes; II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação; III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública. § 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato. § 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

4

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 24) É dispensável a licitação: I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra

ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem; IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos; V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas; VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento; VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços; VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional; X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípua da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido; XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade. XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) XXI - Para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida. (Incluído pela Lei nº 10.973, de 2004) XXVI - na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005) XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública. (Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007). XXVIII - (Vide Medida Provisória nº 352, de 2007) Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para

compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005)

5

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

- Art. 37, XXI) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.
- Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
- Art. 74, I e II) Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

6

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.

- 9.1.2. as justificativas para a inexigibilidade de licitação devem estar circunstancialmente motivadas, com a clara demonstração de ser a opção escolhida, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a administração;

7

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 2º) As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.
- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia [...]

8

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.

- [Relatório]6.19 [...]19. Nos moldes do atual edital, a área de informática do ministério ficaria dependente de única empresa, não obstante os serviços compoñham distintos processos de trabalho. 20. Não se nega que a contratação de uma única prestadora facilita a gestão do contrato. Todavia, a economia em relação aos controles pode ser suplantada pelos prejuízos decorrentes da vinculação a um único prestador de serviços. A instituição fica fragilizada tanto pela eventualidade da empresa não cumprir o acordado, comprometendo todo o sistema, quanto pela relação de dependência que se estabelece frente à prestadora no tocante à segurança e manipulação das informações.

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.

- [Voto do Relator]68. Pode-se dizer que o modelo de contratação antes adotado pelo MDIC consistia na reunião de todos os serviços de informática do órgão em um único e grande contrato, adjudicado a uma única empresa, com pagamentos realizados por hora-trabalhada. 69. É necessário que se esclareça que essa prática, que equivale à contratação dos serviços de um CPD completo e terceirizado, não se restringia ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em diversos processos examinados pelo Tribunal, verificou-se que foram muitos os casos em que licitações de serviços de informática vinham sendo promovidas pela Administração Pública Federal sem que se procedesse à divisão do objeto em parcelas, como preconizado pelo art. 23, §§ 1º e 2º, da Lei 8.666/93, apesar de tal alternativa se mostrar viável. A título de exemplo, podem ser citados certames realizados pelo Ministério do Planejamento (Concorrência 14/2000 - Decisão 1.067/2002 - Plenário), Agência Nacional do Cinema (Concorrência 02/2003 - Acórdão 1.937/203 - Plenário), Ministério da Educação (Concorrência 01/1999 - Acórdão 2.561/2004-2ª Câmara), Ministério da Justiça (Concorrência 03/2000 - Decisão 351/2002 - Plenário), entre outros. 70. Esse modelo apresentava uma série de desvantagens potencialmente causadoras de prejuízos aos cofres públicos e à atividade da Administração. 71. Como o contrato englobava todos os serviços do setor de informática, os requisitos de habilitação e de pontuação da proposta técnica estabelecidos no edital eram muito abrangentes. Assim, limitava-se a participação no certame às grandes empresas e se afastavam as empresas de menor porte, especializadas em determinadas áreas da informática. Como consequência, aumentava-se o risco de onerar os futuros preços contratuais, pois se reduzia a possibilidade de obtenção de propostas mais vantajosas decorrentes da ampliação da competitividade. 72. Na fase de execução contratual, verificava-se que todos os sistemas, programas e bases de dados passavam a ser geridos por uma única empresa privada. 73. Do ponto de vista estratégico, tal situação não atendia ao interesse público. Isso, porque o domínio de uma única empresa sobre a área de informática do órgão poderia resultar na monopolização do conhecimento da operação do setor pela contratada. Esse monopólio poderia obstaculizar o acesso do órgão ao conhecimento, ocasionar a perda do controle da Administração sobre os sistemas institucionais, incluindo a perda da capacidade de decidir sobre as respectivas especificações, e criar dependência em relação à empresa para proceder a alterações e manutenção dos aplicativos. Não custa lembrar que já foram vistos nesta Corte casos em que o órgão praticamente se tornou refém da empresa contratada. 74. Do

ponto de vista da segurança, essa concentração também poderia oferecer riscos. Em primeiro lugar, a empresa contratada teria acesso a todos os sistemas e dados do órgão, inclusive os estratégicos e sigilosos, dificultando o estabelecimento de mecanismos de proteção independentes pela Administração. Ademais, na hipótese de eventual impossibilidade da empresa em executar o contrato (falência, extinção, dificuldades financeiras, etc.), ficaria obstada a execução de todos os serviços de informática, podendo levar a sério impasse no cumprimento das atividades finalísticas do órgão. Imagine-se, por exemplo, os graves problemas econômicos e sociais que poderiam advir da paralisação dos sistemas informatizados que controlam o comércio exterior e o seguro-desemprego. 75. Além disso, ao prever o pagamento da contratada com base quase exclusivamente na hora-trabalhada, o modelo anterior poderia causar disfunções com reflexos negativos sobre a economicidade da contratação. 76. A primeira dessas disfunções correspondia ao que denomino paradoxo do lucro-incompetência. Isso significa que, quanto menor a qualificação dos profissionais alocados na prestação de serviço, maior o número de horas necessário para executá-lo, maior o lucro da empresa contratada e maior o custo para a Administração. 77. Outra disfunção consistia na tendência de se remunerar todas as horas de disponibilidade dos empregados da empresa, ainda que não produtivas, em razão da dificuldade da Administração em controlar a efetiva atividade dos profissionais terceirizados. Com isso, havia a possibilidade de que a empresa viesse a ser remunerada sem que houvesse a contraprestação em serviços efetivamente realizados.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 235/2007-TCU-Plenário.

• 9.2.1. a fim de evitar situações de dependência como a verificada na contratação da Link Data Informática e Serviços Ltda., nas futuras licitações que vier a realizar para contratação de sistemas e serviços de tecnologias voltadas à gestão patrimonial, adote procedimentos para permitir o acesso do órgão contratante aos programas fontes e à documentação do sistema contratado, estabelecendo a forma e o prazo em que ocorrerá o acesso, de modo a possibilitar o domínio da tecnologia pela administração;

9

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 26) As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005) Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos: I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso; II - razão da escolha do fornecedor ou executante; III - justificativa do preço. IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara.

• [Voto do Relator] Com relação às justificativas apresentadas para a contratação direta do serviço de suporte técnico e assessoria técnica especializada, no âmbito do Contrato 5.111/02, estão elas centradas na complexidade do produto, na necessidade da redução do risco e da obtenção do maior grau de segurança possível para a ANP, na implantação concomitante do novo parque de servidores e na implantação do novo ambiente de software, além da verificação da compatibilidade entre o preço dos serviços contratados com os vigentes no mercado. A unidade técnica informou que a Oracle do Brasil Sistemas Ltda., por deter segmento significativo do mercado de Tecnologia de Informação, credencia empresas para prestar serviços de apoio técnico especializado. Isto significa que há no mercado empresas em condições de prestar os serviços objeto da contratação direta. Havendo mais de um interessado na prestação do serviço pretendido pela Administração Pública, a regra geral obrigatória é a licitação. É nesse sentido a jurisprudência predominante do Tribunal. A contratação de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) deve, obrigatoriamente, ser precedida de licitação, ante a comprovada viabilidade de competição na área, e as licitações devem ser distintas das utilizadas para a aquisição das licenças de software. A propósito, os acórdãos do Plenário nºs 1521/2003, 520/2003, bem como as Decisões 543/2001 e 1.591/2002. O Contrato 5.111/02, celebrado em 13.12.2002, teve sua vigência inicial fixada em doze meses e prevê a possibilidade de sucessivas prorrogações, até o limite de 48 meses, nos termos do art. 57, inciso II, da Lei 8.666/93 (fls. 126/39 do anexo I). As licenças dos programas foram cedidas em caráter perpétuo (cláusula sétima). Somente a contratação dos serviços de suporte técnico e assessoria técnica especializada está sujeita às prorrogações, mediante a celebração de termos aditivos. Assim, celebrado sem o necessário procedimento licitatório, sendo a competição viável, é ilegal o Contrato 5.111/02, na parte relativa à prestação de serviços, na forma estabelecida no art. 45 da Lei 8.443/92 e no art. 251 do Regimento Interno. Por tal razão, fixo o prazo de até 15 (quinze) dias, aos responsáveis, para o exato cumprimento da lei, com a declaração de nulidade do termo contratual. Entretanto, considerando que a primeira prorrogação deverá expirar em dezembro de 2004, admito, excepcionalmente, sua manutenção, até o fim desse prazo contratual, dada a sua proximidade, a fim de evitar descontinuidade dos serviços, sem prejuízo de determinar à ANP que não o prorrogue, sob pena de responsabilização do gestor que descumprir a determinação.

10

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 25) É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial: [...] § 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

• Art. 26) As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada

pela Lei nº 11.107, de 2005) **Parágrafo único.** O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos: I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso; II - razão da escolha do fornecedor ou executante; III - justificativa do preço. IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.5. observe, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, o art. 26, parágrafo único, inciso III, da Lei nº 8.666/93 e instrua os processos de dispensa e inexigibilidade de licitação com justificativa de preço que evidencie a razoabilidade dos preços contratados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.13. observe, rigorosamente o disposto no art. 26, parágrafo único, III, da Lei de Licitações, instruindo os processos de dispensas e inexigibilidades com a imprescindível justificativa de preço e formalizando os resultados nos autos da contratação.

11

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 140/2005-TCU-Plenário.**

• [Relatório]2. Segundo o relatório elaborado pela Secretaria Federal de Controle Interno em atendimento à requisição da Procuradoria da República no Distrito Federal, a contratação em tela encontrava-se maculada pelas seguintes irregularidades: a) a falta de adoção de providências tempestivas para adaptação dos sistemas informatizados do MA ao ano 2000 levou à contratação, por dispensa de licitação fundada em situação emergencial, da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. mediante um processo seletivo do tipo menor preço, quando o correto seria realizar licitação na modalidade concorrência do tipo técnica e preço; b) os serviços foram contratados a partir de um projeto básico deficiente e sem inventário prévio da situação dos sistemas do MA; c) a contratação incluiu a substituição de parte dos equipamentos existentes por equipamentos novos sob a justificativa de que se tratava de um upgrade total das máquinas com vistas a adaptá-las ao ano 2000, mas essa substituição, na realidade, teria-se consubstanciado em aquisição de material permanente por meio da contratação de serviços; d) a contratação incluiu serviços relativos a licenças de software que já haviam sido objeto de outro contrato, bem como serviços desnecessários; e) os equipamentos que sofreram upgrade total receberam o mesmo registro patrimonial dos equipamentos originais; a empresa vinha pleiteando a propriedade das máquinas substituídas.

12

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 26) As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005)

13

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 26) As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005) **Parágrafo único.** O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos: I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso; II - razão da escolha do fornecedor ou executante; III - justificativa do preço. IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

14

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.4.1.1. contratação direta do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - IPT/SP, com enquadramento indevido no art. 24, inciso VIII, da Lei nº 8.666/93;  
• 9.4.1.2. contratação do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - IPT/SP sem apresentação de parâmetros que confirmassem ser o preço ajustado compatível com o de mercado, em desacordo com o art. 26, parágrafo único, inciso II, da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara.**

• [Voto do Relator] Com relação à contratação, com dispensa de licitação, da Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à Universidade Federal Fluminense (FEC), com fundamento no art. 24, inciso XIII, da Lei 8666/93 (Contrato 4.072/02), os responsáveis informam que tanto a Fundação, quanto o objeto do contrato, estão adequados ao dispositivo legal indicado. A contratação teria por finalidade o desenvolvimento institucional. O objeto do contrato, entretanto, é a prestação de serviços de consultoria em informática. Com a devida vênia, não há nenhuma correlação com pesquisa, ensino ou desenvolvimento institucional. A Fundação auxilia a ANP no mapeamento de necessidades de hardware, na arquitetura de sistemas, na revisão de fluxos de dados, no desenvolvimento de sistemas e outras atividades classificadas como de consultoria em informática. Ao examinar situações análogas, o Tribunal tem determinado aos entes da Administração que se limitem a efetuar contratações, com dispensa de licitação, fundamentada no art. 24, inciso XIII, da Lei 8.666/93 quando, comprovadamente, houver

nexo entre esse dispositivo, a natureza da instituição contratada e o objeto contratual, este necessariamente relativo a ensino, a pesquisa ou a desenvolvimento institucional, o que não é o caso de serviços de consultoria organizacional (Decisões 1.101/2002 e 1.067/2003, ambas do Plenário). Ainda na hipótese de que o objeto contratual satisfizesse a exigência legal, em havendo outras instituições em condições de prestar os serviços pretendidos a licitação seria exigível, pois não se demonstrou ser a Fundação contratada a única entidade em condições de prestar os serviços. No mesmo sentido, Marçal Justen Filho, in "Comentários à lei de licitações e contratos administrativos", 8. ed. - São Paulo: Dialética, 2000, ao examinar situações de dispensa de licitação com fundamento no art. 24, inciso XIII, da Lei 8.666/93, esclarece, in verbis: "O dispositivo abrange contratações que não se orientam diretamente pelo princípio da vantajosidade. Mas a contratação não poderá ofender o princípio da isonomia. Existindo diversas instituições em situação semelhante, caberá a licitação para selecionar aquela que apresente a melhor proposta - ainda que essa proposta deva ser avaliada segundo critérios diversos do 'menor preço'." Assim, irregular a contratação direta da Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à Universidade Federal Fluminense (FEC). Nos termos da informação prestada pelos responsáveis e confirmada pela unidade técnica, o contrato expirou em 13.1.2004. Diante disso, cabe apenas efetuar determinação à entidade para evitar tal prática em situações futuras.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2004-TCU-Plenário.**

• [Relatório]2. No expediente encaminhado, o Senador relata que a empresa contratada prestaria serviço de integração de soluções de tecnologia da informação para alocação e suporte a recursos computacionais de grande porte, garantindo a estabilização e a continuidade do processamento e armazenagem dos sistemas e dados da Previdência Social, com equipamentos, programas e serviços de suporte técnico. 3. A empresa que anteriormente prestava o serviço era a Unysis, atuando sob contratos que foram objeto de controvérsia jurídica entre contratante e contratada, além de apontados, pelo Tribunal de Contas da União, como possuidores de desequilíbrio econômico-financeiro e superfaturamento. 4. Devido a especificidades técnicas, os equipamentos da Unysis permaneceriam com a Dataprev, sob regime de comodato, para que a empresa contratada por dispensa de licitação pudesse prestar, de forma continuada, o serviço. 5. Entretanto, devido à complexidade do parque de informática, que exigia a manutenção dos programas e dos equipamentos, a única empresa que detinha tecnologia para executar o serviço era a própria Unysis, que acabou sendo subcontratada pela Cobra Tecnologia S.A., esta última contratada por dispensa de licitação, configurando uma operação triangular na qual a Dataprev acabou contratando, por dispensa, a Unysis.

15

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

• 9.2.1. quanto à contratação de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) para o ambiente Microsoft:  
 • 9.2.1.1. deve obrigatoriamente ser precedida de licitação, ante a comprovada viabilidade de competição nessa área, e as licitações devem ser distintas das utilizadas para a aquisição das licenças de software, conforme a jurisprudência deste Tribunal consubstanciada nas Decisões 186/99 e 811/02, todas do Plenário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.7. proceda às verificações pertinentes de modo a certificar-se da efetiva exclusividade de fornecedores e prestadores de serviço, quando forem apresentados tão-somente atestados emitidos por juntas comerciais e sindicatos como meio de comprovação dessa exclusividade;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.1.3. a inexigibilidade de licitação para a prestação de serviços de informática somente é admitida quando guardar relação com os serviços relacionados no art. 13 da Lei 8.666/1993 ou quando se referir à manutenção de sistema ou software em que o prestador do serviço detenha os direitos de propriedade intelectual, situação esta que deve estar devidamente comprovada nos termos do inciso I do art. 25 da referida norma legal;

16

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 13) Para os fins desta Lei, consideram-se **serviços técnicos profissionais especializados** os trabalhos relativos a: I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos; II - pareceres, perícias e avaliações em geral; III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços; V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas; VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico. VIII - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Ressalvados os casos de **inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração.** § 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei. § 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

• Art. 25) É **inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:** I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes; II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação; III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública. § 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências,

publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato. § 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

• Art. 111) A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração. Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.

• 9.1.3. a inexigibilidade de licitação para a prestação de serviços de informática somente é admitida quando guardar relação com os serviços relacionados no art. 13 da Lei 8.666/1993 ou quando se referir à manutenção de sistema ou software em que o prestador do serviço detenha os direitos de propriedade intelectual, situação esta que deve estar devidamente comprovada nos termos do inciso I do art. 25 da referida norma legal;

17

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle. § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

18

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 3º, § 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. [...] § 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

• Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

• Art. 63) É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.

• Art. 113, caput e § 1º) O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto. § 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

#### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

19

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 46) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados **exclusivamente** para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

20

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 45, § 1º, I) [...] § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

**JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.**

• p.435-436 Não há defeito em se examinar questões técnicas para definir o melhor preço. Assim, o exame do rendimento e a apuração das qualidades propostas, enquanto meio de definir o melhor preço, não desnaturalizam a licitação. Trata-se de apurar o menor preço real – aquele que acarretará o menor desembolso (custo) para a Administração. [...] É necessário insistir acerca da distinção entre critério técnico de identificação do objeto licitado e critério técnico de julgamento. São questões radicalmente distintas, que desempenham funções inconfundíveis, tal como insistentemente destacado no curso destes comentários. A identificação do objeto licitado pode (deve) envolver características que lhe dão individualidade. Essas peculiaridades podem relacionar-se com circunstâncias técnicas. Não há impedimento a que a Administração determine requisitos de qualidade técnica mínima. Ou seja, a Administração necessita adquirir bens de qualidade mínima. Se necessitar de bens de boa qualidade, basta estabelecer no edital os requisitos mínimos de aceitabilidade dos produtos que serão adquiridos. [...] Licitação de menor preço admite exigências técnicas na configuração do objeto licitado. O edital deve determinar os padrões de identidade das prestações a serem adimplidos pelo futuro contratante [sic, contratado], para evitar que a contrapartida de menor preço sejam objetos imprestáveis.

21

**BRASIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984.**

• Art. 2º) A Política Nacional de Informática tem por objetivo a capacitação nacional nas atividades de informática, em proveito do desenvolvimento social, cultural, político, tecnológico e econômico da sociedade brasileira, atendidos os seguintes princípios: I - ação governamental na orientação, coordenação e estímulo das atividades de informática; II - participação do Estado nos setores produtivos de forma supletiva, quando ditada pelo interesse nacional, e nos casos em que a iniciativa privada nacional não tiver condições de atuar ou por eles não se interessar; III - intervenção do Estado de modo a assegurar equilibrada proteção à produção nacional de determinadas classes e espécies de bens e serviços bem assim crescente capacitação tecnológica; IV - proibição à criação de situações monopolísticas, de direito ou de fato; V - ajuste continuado do processo de informatização às peculiaridades da sociedade brasileira; VI - orientação de cunho político das atividades de informática, que leve em conta a necessidade de preservar e aprimorar a identidade cultural do País, a natureza estratégica da informática e a influência desta no esforço desenvolvido pela Nação, para alcançar melhores estágios de bem-estar social; VII - direcionamento de todo o esforço nacional no setor, visando ao atendimento dos programas prioritários do desenvolvimento econômico e social e ao fortalecimento do Poder Nacional, em seus diversos campos de expressão; VIII - estabelecimento de mecanismos e instrumentos legais e técnicos para a proteção do sigilo dos dados armazenados, processados e veiculados, do interesse da privacidade e de segurança das pessoas físicas e jurídicas, privadas e públicas; IX - estabelecimento de mecanismos e instrumentos para assegurar a todo cidadão o direito ao acesso e à retificação de informações sobre ele existentes em bases de dados públicas ou privadas; X - estabelecimento de mecanismos e instrumentos para assegurar o equilíbrio entre os ganhos de produtividade e os níveis de emprego na automação dos processos produtivos; XI - fomento e proteção governamentais dirigidos ao desenvolvimento de tecnologia nacional e ao fortalecimento econômico-financeiro e comercial da empresa nacional, bem como estímulo à redução de custos dos produtos e serviços, assegurando-lhes maior competitividade internacional.

• Art. 9º) Para assegurar adequados níveis de proteção às empresas nacionais, enquanto não estiverem consolidadas e aptas a competir no mercado internacional, observados critérios diferenciados segundo as peculiaridades de cada segmento específico de mercado, periodicamente reavaliados, o Poder Executivo adotará restrições de natureza transitória à produção, operação, comercialização, e importação de bens e serviços técnicos de informática. (Revogado pela Lei nº 8.248, de 1991)

22

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) [Redação Original] Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União, darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, nos termos do § 2º do art. 171 da Constituição Federal, aos produzidos por empresas brasileiras de capital nacional, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; II - bens e serviços produzidos no País, com significativo valor agregado local. § 1º Na hipótese da empresa brasileira de capital nacional não vir a ser objeto desta preferência, dar-se-á aos bens e serviços fabricados no País preferência em relação aos importados, observado o disposto no § 2º deste artigo. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-á em conta condições equivalentes

de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.

23

**BRASIL. Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.**

• Art. 3º) A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos admitir, prever, incluir, ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que: I - comprometam, restrinjam, ou frustrem, o caráter competitivo do procedimento licitatório; II - estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou do domicílio dos licitantes. § 2º Em igualdade de condições, à vista do critério ou julgamento estabelecido no instrumento convocatório, será assegurada preferência aos bens e serviços produzidos, no País, por empresas nacionais.

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) [Redação Original] Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União, darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, nos termos do § 2º do art. 171 da Constituição Federal, aos produzidos por empresas brasileiras de capital nacional, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; II - bens e serviços produzidos no País, com significativo valor agregado local. § 1º Na hipótese da empresa brasileira de capital nacional não vir a ser objeto desta preferência, dar-se-á aos bens e serviços fabricados no País preferência em relação aos importados, observado o disposto no § 2º deste artigo. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-á em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.

24

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, § 2º) Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

• Art. 45, § 2º) No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

25

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 45, § 4º) [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

26

**BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

• Art. 3º, VII) VII - pré-qualificação das propostas, cujas avaliações (A) não se diferenciem em mais de seis por cento da maior delas.

• Art. 4º) Para os efeitos do disposto no § 2º do art. 3º da Lei nº 8.248/91, considerar-se-ão equivalentes as propostas pré-qualificadas, conforme o inciso VII do art. 3º, cujos preços não sejam superiores a doze por cento do menor entre elas.

27

**BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Como o Governo compra bens e serviços de Informática e Telecomunicações.**

• Ao contrário de experiências anteriores, a nova política industrial não discrimina a origem do capital das empresas, nem a tecnologia nem os bens importados, que podem participar livremente do mercado brasileiro. Mas, a exemplo de políticas traçadas pela maioria dos Países industrializados, foram criados mecanismos de estímulo à preservação e geração de empregos nobres no Brasil. Em 3 de março de 1994 foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto 1.070, regulamentando o artigo 3º da Lei 8.248/91, também em consonância com a Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. O Decreto define novas regras para que os órgãos, entidades e empresas da Administração Federal passem a adquirir bens e serviços de Informática e Telecomunicações. A partir de março de 1994, a Administração Federal passa a adotar a licitação do tipo técnica e preço nas compras e locações de Informática e Telecomunicações. E, para consolidar a política industrial aprovada pelo Congresso Nacional os licitadores darão preferência aos produtos e serviços com tecnologia nacional ou que sejam fabricados no País. O exercício do poder de compra do governo brasileiro pode ser igualado à legislação de diversos Países industrializados. É o caso do Buy American Requirement, dos Estados Unidos, que permite ao governo norte-americano comprar produtos produzidos em seu País até 12% mais caros do que os fabricados em

*demais localidades. Assim é também com as novas regras brasileiras. Ao contrário das práticas de anos anteriores, agora, se há preferência, não existem restrições. Com os critérios estipulados, mesmo os produtos importados podem vencer as licitações. Com o mercado aberto à livre concorrência, a nova política industrial estimula os investimentos e alia os interesses dos usuários com a geração de riquezas no País.*

28

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

• Art. 37, XXI) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressaltados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, §§ 1º e 2º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato; II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991. § 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

• Art. 45, § 2º) No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

• Art. 46) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar: I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução; II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima; III - no caso de empate na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação; IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica. § 2º Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório: I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório; II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

### **BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

• Art. 4º) Para os efeitos do disposto no § 2º do art. 3º da Lei nº 8.248/91, considerar-se-ão equivalentes as propostas pré-qualificadas, conforme o inciso VII do art. 3º, cujos preços não sejam superiores a doze por cento do menor entre elas.

### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 456/2000-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]30. Importante ressaltar que, antes mesmo da edição da EC nº 6/95, o Decreto nº 1.070/94 era impugnado por Celso Antônio Bandeira de Mello (vide parecer na publicação Informativo de Licitações e Contratos nº 22, Zênite, de dezembro de 1995), porque teria exorbitado do poder regulamentar e contrariado a própria norma objeto de regulamentação. A seu ver, a Lei nº 8.248/91 previa a utilização do direito de preferência, seja para a empresa brasileira de capital nacional, seja para os bens de tecnologia nacional ou de significativo valor agregado nacional, quando ocorressem condições equivalentes de "prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço" (§ 2º do art. 3º da Lei nº 8.248/91). O Decreto, em seu art. 4º, por outro lado, determinava fossem consideradas equivalentes as propostas pré-qualificadas que não apresentassem diferença de preço superior a doze por cento. 31. Segundo Bandeira de Mello,

propostas com diferença de preço de doze por cento não poderiam ser consideradas equivalentes, nem por força de Decreto. Aqui, haveria desobediência expressa a texto legal.

**JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.**

- p.68-72 .

29

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 45, § 4º) [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

30

**BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

• Art. 1º, § 3º) Nas licitações realizadas sob a modalidade de convite, prevista no art. 22, inciso III, da Lei nº 8.666/93, o licitador não é obrigado a utilizar o tipo de licitação "técnica e preço".

31

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 3º do Anexo I) Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na modalidade de pregão, que se destina a garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente. [...] § 3º Os bens de informática adquiridos nesta modalidade, referidos no item 2.5 do Anexo II, deverão ser fabricados no País, com significativo valor agregado local, conforme disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, e regulamentado pelo Decreto no 1.070, de 2 de março de 1994. (Incluído pelo Decreto nº 3.693, de 2000) § 4º Para efeito de comprovação do requisito referido no parágrafo anterior, o produto deverá estar habilitado a usufruir do incentivo de isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, de que trata o art. 4º da Lei no 8.248, de 1991, nos termos da regulamentação estabelecida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. (Incluído pelo Decreto nº 3.693, de 2000) § 5º Alternativamente ao disposto no § 4º, o Ministério da Ciência e Tecnologia poderá reconhecer, mediante requerimento do fabricante, a conformidade do produto com o requisito referido no § 3º. (Incluído pelo Decreto nº 3.693, de 2000)

**BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória nº 2.026-3, de 28 de julho de 2000.**

• Convertida na Lei 10.520/2002 (Lei do Pregão).

**BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.**

• Art. 1º) Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]2. De início, cumpre ressaltar que a modalidade de licitação denominada Pregão foi instituída visando a atribuir simplicidade e celeridade nas licitações da área federal, objetivando a aquisição de bens e serviços comuns. Assim, após a edição das Medidas Provisórias ns. 2026, 2108-9 e 2182-18, todas de 2000, foi editada a Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002, cuja redação permitiu que o pregão fosse aplicado também aos Estados, Distrito Federal e Municípios, e não só à União, como inicialmente previsto. O regulamento do Pregão existe desde o Decreto n. 3.555, de 08 de agosto de 2000, que foi alterado pelos Decretos ns. 3.693/2000 e 3.784/2001.

32

**BRASIL. Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004.**

• Art. 1º) Os arts. 3º, 4º, 9º, 11 e 16-A da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 3º ..... § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991." (NR)

33

**BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.**

• Art. 4º) Nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica.

34

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.2 esclarecer ao Consulente que é juridicamente possível a aquisição de bens e serviços comuns de informática e automação nas contratações realizadas por intermédio da modalidade Pregão, mesmo nas hipóteses em que não seja tecnicamente viável a aplicação da regra da preferência a que alude o art. 3º da Lei nº 8.248/1991, com

redação alterada pelas Leis nº 10.176/2001 e 11.077/2004, vale dizer, nas situações em que não haja licitantes que possam fornecer produto ou serviço com tecnologia desenvolvida no País ou não cumpram o Processo Produtivo Básico, assim definido pela Lei nº 8.387/1991;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário.**

• 9.2. atribuir ao item 9.3.19 do Acórdão nº 740/2004-TCU-Plenário a seguinte redação: "utilizar a modalidade pregão estritamente para aquisição e/ou contratação de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado, conforme regra ínsita no art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 10.520/2002, incluindo nessas características os bens e serviços de informática.";

35

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.12. quando da aquisição dos bens e serviços indicados no art. 2º do Decreto 1.070/94 e seu anexo, adote licitação do tipo técnica e preço;

36

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara.**

• [Voto do Relator] Independentemente da ausência de obrigatoriedade [a obrigatoriedade do uso do Pregão veio com o Decreto 5.450/2005, posterior a este Acórdão e que intensifica a sua orientação], o gestor deverá justificar sempre que deixar de utilizar a modalidade pregão, se, tecnicamente, havia condições para tanto. As razões são óbvias. A característica de celeridade procedimental, decorrente da inversão das fases de habilitação e da abertura das propostas de preços, é apenas a parte mais perceptível do processo. Há outras questões relevantes que recomendam, peremptoriamente, a sua adoção. Em especial, destaco o disposto no parágrafo único do art. 4º do Regulamento da Licitação na Modalidade de Pregão, aprovado pelo Decreto 3.555/2000, in verbis: "As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação." A ampliação da disputa entre os interessados tem como consequência imediata a redução dos preços. Aliada à celeridade, a competitividade é característica significativa do pregão. A possibilidade de simplificar o procedimento licitatório, sem perda da essência da competitividade e da isonomia, deve marcar toda licitação.

• [Voto do Relator] No tocante à realização do Convite 11/02, em detrimento da modalidade pregão, os responsáveis afirmam que a opção foi legal e o regulamento para aquisição de bens e contratação de serviços apenas sinaliza preferência à modalidade pregão. Ademais, a comparação entre os preços ofertados no Convite 11/02 e os obtidos no Pregão Amplo 14/02 não seria razoável. As licitações teriam sido realizadas em praças distintas: o convite, em Brasília, e o pregão, no Rio de Janeiro. As diferentes condições do mercado e não a modalidade da licitação é que teriam determinado a diferença de 45% nos preços para a contratação de serviços semelhantes. Segundo os responsáveis, o convite teria atendido ao princípio da eficiência. Modalidade mais demorada poderia acarretar a interrupção da prestação dos serviços adequados à coletividade. O pregão foi instituído, como modalidade licitatória, pela Medida Provisória 2.026, de 4.5.2000, convertida na Lei 10.520/2002, regulamentada pelo Decreto 3.555/2000, impondo importantes alterações na sistemática da legislação pátria. Configura modalidade alternativa ao convite, tomada de preços e concorrência para contratação de bens e serviços comuns. Não é obrigatória, mas deve ser prioritária e é aplicável a qualquer valor estimado de contratação. Independentemente da ausência de obrigatoriedade, o gestor deverá justificar sempre que deixar de utilizar a modalidade pregão, se, tecnicamente, havia condições para tanto. As razões são óbvias. A característica de celeridade procedimental, decorrente da inversão das fases de habilitação e da abertura das propostas de preços, é apenas a parte mais perceptível do processo. Há outras questões relevantes que recomendam, peremptoriamente, a sua adoção. Em especial, destaco o disposto no parágrafo único do art. 4º do Regulamento da Licitação na Modalidade de Pregão, aprovado pelo Decreto 3.555/2000, in verbis: "As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação." A ampliação da disputa entre os interessados tem como consequência imediata a redução dos preços. Aliada à celeridade, a competitividade é característica significativa do pregão. A possibilidade de simplificar o procedimento licitatório, sem perda da essência da competitividade e da isonomia, deve marcar toda licitação. O argumento de que o convite era a opção legal é relativo. A discricionariedade do administrador está jungida pelo princípio da indisponibilidade do interesse público. O legislador, ao disponibilizar ferramenta de comprovada eficácia e atribuir prioridade para a sua aplicação, imbuíu a Administração do dever de a utilizar. Sua preterição deve ser fundamentada, porque, via de regra, o pregão tem se mostrado a opção mais econômica na aquisição/contratação de bens ou serviços. O exemplo concreto é o próprio objeto da audiência: o Convite 11/02, comparado ao Pregão Amplo 14/02. Ambos realizados contemporaneamente pela ANP, com a finalidade de adquirir objetos idênticos, apresentaram, ao final, diferença de 45% no preço adjudicado. Pelo convite, o preço por equipamento foi de R\$ 180,00 e pelo pregão, de R\$ 99,91. Mesmo considerando que as licitações foram realizadas em praças distintas, o convite em Brasília e o pregão no Rio de Janeiro, a diferença é relevante e a opção pelo convite, na espécie, constitui ato de gestão antieconômico. Rejeito a premência de tempo, como razão para a opção pela modalidade convite. Se havia contrato com prazo certo para terminar, certamente haveria tempo e condições para planejar e realizar a contratação necessária, na forma mais econômica para a Administração, com a finalidade de evitar a interrupção da prestação dos serviços à coletividade. Ademais, para o pregão, o edital deverá fixar prazo não inferior a oito dias úteis, contados da publicação do aviso, para os interessados prepararem suas propostas (art. 11, inciso III, do Regulamento da Licitação na Modalidade de Pregão, aprovado pelo Decreto 3.555/2000). Para o convite, o prazo mínimo para o recebimento das propostas é de cinco dias úteis (art. 21, § 2º, inciso IV, da Lei 8.666/93). A diferença de prazo é mínima e não justifica a preterição da modalidade pregão, sobretudo em vista dos resultados efetivamente obtidos. Aliada à efetiva violação do princípio da economicidade, verificam-se fortes indícios de conluio entre os licitantes. Com efeito, as propostas de preços apresentadas pelas três primeiras classificadas apresentam idêntica diferença de exatos 10% entre os valores propostos, o que sugere a possibilidade de prévia combinação de

preços. Por isso, perfilho a proposta da unidade técnica de impor multa individual aos Srs. Sebastião Fajardo Barbosa e Cesar Ramos Filho, que arbitro em R\$ 1.000,00. Acolho, ainda, a proposição da unidade técnica, de encaminhar ao Ministério Público Federal cópia do Convite 11/02, junto com cópia dos documentos a ele relacionados, pois há possibilidade, em tese, da ocorrência do crime previsto no art. 90 da Lei 8.666/93.

37

#### **BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)

#### **BRASIL. Decreto nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000.**

• Art. 1º Os arts. 3º e 11 do Anexo I ao Decreto no 3.555, de 8 de agosto de 2000, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 3º ..... § 3º Os bens de informática adquiridos nesta modalidade, referidos no item 2.5 do Anexo II, deverão ser fabricados no País, com significativo valor agregado local, conforme disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, e regulamentado pelo Decreto no 1.070, de 2 de março de 1994. § 4º Para efeito de comprovação do requisito referido no parágrafo anterior, o produto deverá estar habilitado a usufruir do incentivo de isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, de que trata o art. 4º da Lei no 8.248, de 1991, nos termos da regulamentação estabelecida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. § 5º Alternativamente ao disposto no § 4º, o Ministério da Ciência e Tecnologia poderá reconhecer, mediante requerimento do fabricante, a conformidade do produto com o requisito referido no § 3º." (NR)

#### **BRASIL. Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004.**

• Art. 1º Os arts. 3º, 4º, 9º, 11 e 16-A da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 3º ..... § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991." (NR)

38

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3. recomendar à Casa Civil da Presidência da República que harmonize o texto do § 3º do art. 3º do Decreto 3.555/2000, introduzido pelo Decreto 3.693/2000, com o texto do § 3º do art. 3º e seus parágrafos da Lei 8.248/1991, na redação dada pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.1 alterar a parte dispositiva do Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário para os seguintes termos: "9.1. conhecer da consulta para respondê-la no sentido de que não é juridicamente possível afastar a aplicação da regra de preferência de que trata o art. 3º da Lei 8.248/91, alterado pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004, nos procedimentos licitatórios realizados sob a modalidade Pregão, cujo objeto seja o fornecimento de bens e serviços comuns de informática e automação, assim definidos pelo art. 1º, parágrafo único, da Lei 10.520/2002, estando essas licitações franqueadas a todos os interessados, independentemente de desenvolverem bens e produtos com tecnologia nacional e cumprirem o Processo Produtivo Básico, definido pela Lei n.º 8.387, de 30 de dezembro de 1991;"

• 9.2.2 esclarecer ao Consultante que é juridicamente possível a aquisição de bens e serviços comuns de informática e automação nas contratações realizadas por intermédio da modalidade Pregão, mesmo nas hipóteses em que não seja tecnicamente viável a aplicação da regra da preferência a que alude o art. 3º da Lei nº 8.248/1991, com redação alterada pelas Leis nº 10.176/2001 e 11.077/2004, vale dizer, nas situações em que não haja licitantes que possam fornecer produto ou serviço com tecnologia desenvolvida no País ou não cumpram o Processo Produtivo Básico, assim definido pela Lei nº 8.387/1991;

• 9.3. dar ciência ao embargante da presente deliberação, bem como do voto e relatório que a fundamentam.

• 9.3. nos processos licitatórios sob a modalidade Pregão que se destinem ao fornecimento de bens e serviços comuns de informática e automação, a Administração Pública Federal deverá adotar os seguintes procedimentos:

• 9.3.1. verificado empate entre propostas comerciais, adotar as providências a seguir:

• 9.3.1.1. primeiro, analisar se algum dos licitantes está ofertando bem ou serviço que preencha simultaneamente às seguintes condições, hipótese em que deverá ser aplicado o direito de preferência estabelecido no art. 3º da Lei 8.248/91, alterado pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004:

• 9.3.1.2. persistindo o empate entre as melhores propostas licitantes, ou comprovada a inviabilidade da aplicação da regra de preferência estabelecida pela redação atualizada do art. 3º da Lei nº 8.248/1991, proceder ao sorteio da oferta que atenderá ao interesse público, observado o disposto no art. 45, § 2º, da Lei 8.666/93, aplicável subsidiariamente ao Pregão por força do art. 9º da Lei 10.520/2002;

- 9.4. recomendar à Casa Civil da Presidência da República que harmonize o texto do § 3º do art. 3º do Decreto 3.555/2000, introduzido pelo Decreto 3.693/2000, com o texto do § 3º do art. 3º e seus parágrafos da Lei 8.248/1991, na redação dada pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004;

39

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário.**

- [Relatório]85-94 Considerações sobre a escolha do tipo de licitação

40

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.1.4. a licitação na modalidade pregão é admitida para a aquisição de softwares desde que estes possam ser nitidamente classificados como bem comum, nos termos da definição contida no parágrafo único do art. 1º da Lei 10.520/2002;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 883/2005-TCU-Primeira Câmara.**

- [Relatório]4.2. Em seguida, a Apelante dedica-se a expor idéias sobre a interpretação '... teleológica e sistemática do art. 45, § 4º, da Lei 8.666/93', para argumentar que o parecer que teria fundamentado o Acórdão 1817/2003 - Primeira Câmara - TCU do TCU apegou-se a uma interpretação literal do § 4º do art. 45 da Lei 8.666/1993, tendo apenas recomendado, a juízo da Câmara dos Deputados - portanto em caráter facultativo e discricionário - a adoção do Decreto 1.070, de 2 de março de 1994, relativo à contratação de bens e serviços de informática, que teria estabelecido o emprego da licitação do tipo 'técnica e preço' nos casos ali tratados. 4.3. De acordo com a Suplicante, a linha interpretativa acima exposta não se apresenta adequada, porque analisa o dispositivo legal de forma isolada, diferentemente do critério hermenêutico, sistemático e teleológico (ligado aos objetivos últimos, ou à causa final, conforme consulta ao Dicionário Eletrônico 'Aurélio Século XXI'), com vistas a buscar a real finalidade da citada modalidade de licitação. 4.4. De pronto, ressalta o caráter de excepcionalidade do tipo 'técnica e preço', que, a teor do art. 46 da Lei 8.666/1993, deve ser empregado tão-somente nos casos em que há predominância do trabalho intelectual, especialmente na elaboração de projetos, cálculos, engenharia, elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos. 4.5. Outra exceção estaria contida na circunstância prevista no § 4º do art. 45, relativamente à aquisição de bens e serviços de informática, cuja preferência é dada aos produtos cuja tecnologia seja desenvolvida no País. 4.6. Presente tais considerações, a Suplicante invoca a regra de hermenêutica relativa a exceções, segundo a qual a excepcionalidade deve ser tomada com olhar restritivo, de modo a não se alargar o critério sob a forma de usurpação da competência do legislador, com o cometimento de ilegalidade na aplicação do comando legal. 4.7. Então, prossegue a Recorrente, na situação fática sob análise o conteúdo intelectual - o projeto de engenharia - do serviço de expansão da rede da Câmara dos Deputados já havia sido realizado pelo órgão técnico responsável (que, aliás, a teor de manifestação contida nos autos do procedimento administrativo referente à Concorrência 18/02, não admitia diferenciação de solução por questões de ordem técnica) e que, ao contrário, a manifestação da unidade técnica teria sido convincente quanto à idéia de que qualquer proposta oferecida fora das especificações técnicas estabelecidas pelo projeto poderia comprometer-lhe a funcionalidade. 4.8. A seguir, reporta-se ao objeto do procedimento licitatório - o qual entende ter sido 'impugnado' pelo TCU (segunda linha do terceiro parágrafo de fls. 05, v1) - que, assevera, tratava da '... aquisição de equipamentos, e o serviço de manutenção destes ...', sem variações técnicas, a serem utilizados na rede cujo projeto de engenharia já havia sido empreendido, não se tratando, portanto, de '... contratação pura e simples de serviços de telecomunicações e funcionamento de dados, como consta do acórdão vergastado'. 4.9. Dessa forma, entende que os equipamentos e sua manutenção objetivados não se ligam a critérios de técnica, uma vez adequados às especificações aprovadas, caso contrário estar-se-ia admitindo a exclusão de concorrentes que pudessem fornecer os produtos e serviços exatamente concordes, em benefício de outras tantas que dispusessem de técnica mais avançada, no entanto, sob o risco de causar prejuízos à Administração. 4.10. Para respaldar doutrinariamente sua proposição, a Suplicante cita a seguinte passagem (transcrição literal da petição recursal) de obra do Administrativista Jessé Torres Pereira Júnior: 'Resalve-se o entendimento doutrinário que, respeitável, tem atraído crescente adesão (v. MARÇAL JUSTEN FILHO, SÔNIA Y. TANAKA, VERA LÚCIA DE ALMEIDA CORRÊA - apud o primeiro, Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Ed. Dialética, 5ª ed., 1998). Propõe que o tipo 'técnica e preço' somente seja obrigatório, nas licitações de informática, para a contratação de 'serviços de natureza predominantemente intelectual', porquanto assim o art. 46 define o objeto a que se destina o tipo 'técnica e preço'. A prevalecer a orientação - adotada pelo Município do Rio de Janeiro, a partir de parecer de sua Procuradoria Geral (...) todas as licitações para compra de equipamentos e programas, produzidos em série e disponíveis no mercado, poderiam ser do tipo 'menor preço', porque o caráter predominantemente intelectual de produtos de prateleira esgotou-se quando da concepção do hardware ou do software, não remanescendo, nos subseqüentes processos de sua industrialização e comercialização massificadas.' Comentários à Lei das Licitações e Contratações da Administração Pública, 6ª edição, ed. Renovar, p. 487. (negrito)'. 4.11. Ainda no plano doutrinário, para embasar doutrinariamente seu entendimento, a Apelante socorre-se na interpretação do Prof. Marçal Justen Filho (Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, 9ª edição, Ed. Dialética, p. 416) que, em resumo, sustenta: a) o § 4º do art. 45 reflete um estágio inicial da evolução tecnológica, em que a inovação se traduzia na ausência de bens e serviços padronizados; os bens e serviços na área de informática atualmente estão inseridos no processo de produção em massa e perderam suas especificidades, havendo duas categorias fundamentais: os padronizados, disponíveis no mercado, e os dotados de peculiaridades e especificidades; b) hoje é possível encontrar equipamentos de informática à venda em supermercados e lojas não especializadas, além de 'softwares de prateleira', de perfil não diferenciado, comercialização em massa e fácil instalação e operação. Tais bens e serviços não demandariam o tipo 'técnica e preço', por não haver possibilidade de cogitação de variação técnica apta a satisfazer de modo mais adequado o interesse público, pelo que seria admissível a modalidade de pregão; e c) a consideração da 'técnica' deverá ser adotada sempre que a necessidade da Administração envolver característica especial ou peculiar, que não possa ser satisfeita por produtos padronizados, podendo-se até admitir a aquisição de produtos não disponíveis no mercado, sob encomenda, por meio do tipo menor preço se a necessidade não exigir variações técnicas, qualidades especiais

ou atributos diferenciados dos bens e serviços a adquirir. 4.12. Ainda, quanto às considerações doutrinárias, a Suplicante recorre à publicação 'Informativo de Licitações e Contratos - ILC', edição 626/101/jul/2002, onde, respondendo ao questionamento sobre a obrigatoriedade - na aquisição de bens de informática em que não haja variação das especificações de ordem técnica -, da adoção do tipo 'técnica e preço', na ausência de norma própria excepcionando esse tipo, sobressaíram as seguintes conclusões: a) a multiplicidade de soluções existentes relativamente aos bens e serviços de informática, exercendo efeito sobre os preços, exige a adequada composição entre desempenho e custo, motivação para a obrigatoriedade legal do tipo 'técnica e preço' na respectiva contratação; b) a simplicidade do objeto - embora enquadrável na categoria informática, como cartuchos de tinta e cabos - torna desnecessária sua avaliação técnica e, por via de consequência, a adoção do já referido tipo licitatório; e c) de qualquer forma, a conclusão sobre a necessidade de avaliar a técnica dos objetos pretendidos deve advir de parecer do setor técnico, amparando decisão final da autoridade superior (e não da Comissão de Licitação), até por configurar exceção a norma legal. 4.13. Finalmente, no que concerne ao caráter teleológico da interpretação acima sustentada, a Sucumbente atribui caráter protecionista à determinação legal sob questionamento, já que abriga remissão a norma de caráter protecionista (Lei 8.248, de 23 de outubro de 1991, pertinente à capacitação e competitividade do setor de informática e automação brasileira), lembrando, à oportunidade, que os bens adquiridos para implementar o projeto de expansão da rede não são fabricados no País, o que tornaria inócua a aplicação do multicitado § 4º do art. 45 da Lei 8.666/1993 sob o ponto de vista de seus fins. 4.14. Consequentemente, a inexistência de caráter predominantemente intelectual da licitação sub examine, a ausência de variação das especificações de ordem técnica, associadas ao fato de que os produtos, para tanto adquiridos, não se enquadram na política de fomento ao desenvolvimento tecnológico do País, tornam inaplicável o questionado § 4º do art. 45 da Lei 8.666/1993.

**BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.**

• Art. 4º) Nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]20. Jessé Torres Pereira Junior (Comentários à Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, 6ª ed., Renovar, 2003, p.1006) entende que: 'Em aproximação inicial do tema, pareceu que 'comum' também sugeria simplicidade. Percebe-se, a seguir, que não. O objeto pode portar complexidade técnica e ainda assim ser 'comum', no sentido de que essa técnica é perfeitamente conhecida, dominada e oferecida pelo mercado. Sendo tal técnica bastante para atender às necessidades da Administração, a modalidade pregão é cabível a despeito da maior sofisticação do objeto' 21. Segundo Vera Scarpinella (Licitação na Modalidade de Pregão, Malheiros, 2003, p.81): '(...) o objeto comum para fins de cabimento da licitação por pregão não é mero sinônimo de simples, padronizado e de aquisição rotineira. Bens e serviços com tais características estão incluídos na categoria de comuns da Lei 10.520/2002, mas não só. Bens e serviços com complexidade técnica, seja na sua definição ou na sua execução, também são passíveis de ser contratados por meio de pregão. O que se exige é que a técnica neles envolvida seja conhecida no mercado do objeto ofertado, possibilitando, por isso, sua descrição de forma objetiva no edital.' 22. Marçal Justen Filho também faz algumas considerações sobre bens comuns em suas publicações sobre pregão: 'bem ou serviço comum é aquele que apresenta sob identidade e características padronizadas e que se encontra disponível, a qualquer tempo, num mercado próprio' (Pregão - Comentários à Legislação do Pregão comum e Eletrônico, 2ª ed., Dialética, 2003, p.30) '(...) A relação contida no Anexo II é meramente exemplificativa. Por isso, é perfeitamente cabível aplicar o pregão para contratação de bens ou serviços de informática, bastando exame e comprovação da natureza comum do objeto. Uma impressora, um computador pessoal ou qualquer outro equipamento abrangido no conceito de Tecnologia de Informação poderão ser adquiridos através do pregão, se for possível caracterizá-los como 'bens comuns'. Bem por isso, é irrelevante a alusão contida no item 2.5 do Anexo II, que não abrange inúmeros outros bens comuns na área de informática' (Pregão: Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico. São Paulo: Dialética, 2001. p. 21, 22 e 39).

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]10. Já no que concerne ao segundo ponto objeto deste Recurso, compreendendo a utilização da modalidade "pregão" em aquisições de bens e serviços comuns, tal qual o Senhor Representante do MP, penso que o TCU deve rever a determinação formulada no item 9.3.19 do Acórdão recorrido, de maneira a compatibilizá-la com o posicionamento que vem prevalecendo nesta Casa a respeito do tema. 11. Com efeito, há que se dar razão ao recorrente, pois a lista constante do anexo II do Decreto nº 3.555/2000 não é mesmo exaustiva, mas sim exemplificativa, podendo ser contratados, por meio de "pregão", outros bens e serviços, inclusive de informática, bastando que estes se enquadrem na definição de "bens comuns" constante do art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 10.520/2002, ou seja, "aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado". 12. A revisão que ora se propõe é tanto mais oportuna na medida em que o TCU, em decisões mais recentes, vem-se manifestando no sentido de que a Administração deve dar preferência a essa modalidade (pregão), não obstante o caráter facultativo que lhe confere a referida Lei nº 10.520/2002, e que a adoção de outra opção deve ser devidamente justificada. Isso, em função das vantagens que esse sistema vem trazendo para o Setor Público, com a redução dos preços praticados, a simplificação dos procedimentos e a maior celeridade dos certames. 13. Nessa linha, transcrevo trechos do voto do Ministro-Substituto Marcos Bemquerer Costa, condutor do Acórdão nº 2.094/2004 - Plenário: "Forçoso concluir, portanto, que, apesar do uso do pregão ser uma faculdade da Administração, se no caso concreto os bens e serviços de informática forem considerados 'comuns', a nosso sentir, tudo indica que a licitação na modalidade pregão afigurar-se-á como a solução mais econômica, além de mais célere e ágil, possibilitando a obtenção de preços mais baixos." 14. No mesmo sentido, seguem as palavras do Ministro Walton Alencar Rodrigues, ao proferir voto que impulsionou o Acórdão nº 1.547/2004 - Primeira Câmara: "O pregão foi instituído, como modalidade licitatória, pela Medida Provisória 2.026, de 4.5.2000, convertida na Lei 10.520/2002, regulamentada pelo Decreto 3.555/2000, impondo importantes alterações na sistemática da legislação pátria. Configura modalidade alternativa ao convite, tomada de preços e concorrência para contratação de bens e serviços comuns. Não é obrigatória, mas deve ser prioritária e é aplicável a qualquer valor estimado de contratação. Independentemente da ausência de obrigatoriedade, o gestor deverá justificar sempre que deixar de utilizar a modalidade pregão, se, tecnicamente, havia condições para tanto. As razões são óbvias. A característica de celeridade procedimental, decorrente da inversão das fases de habilitação e

da abertura das propostas de preços, é apenas a parte mais perceptível do processo. Há outras questões relevantes que recomendam, peremptoriamente, a sua adoção. Em especial, destaco o disposto no parágrafo único do art. 4º do Regulamento da Licitação na Modalidade de Pregão, aprovado pelo Decreto 3.555/2000, in verbis: 'As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação.' A ampliação da disputa entre os interessados tem como consequência imediata a redução dos preços. Aliada à celeridade, a competitividade é característica significativa do pregão. A possibilidade de simplificar o procedimento licitatório, sem perda da essência da competitividade e da isonomia, deve marcar toda licitação." 15. Com idêntico posicionamento, observe-se ainda a seguinte determinação feita pelo Tribunal à Companhia de Eletricidade do Acre, no item 9.4.2 do Acórdão nº 1.182/2004 - Plenário: "realize procedimento licitatório na modalidade pregão sempre que os produtos e serviços de informática possuam padrões de desempenho e de qualidade objetivamente definidos pelo edital, com base em especificações usuais no mercado, conforme prevê o art. 1º, parágrafo único, da Lei 10.520/2002, haja vista a experiência que a Administração Pública vem granjeando na redução de custos e do tempo de aquisição de bens, adquiridos por intermédio daquela espécie de certame público". 16. Dentro da mesma idéia, registre-se, finalmente, o comando trazido com a edição do Decreto nº 5.450/2005, cujo art. 4º estabelece que "nas licitações para a contratação de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica". (destacamos). Com essas considerações, acolhendo o encaminhamento sugerido pelo Ministério Público, e com escusas por dissentir parcialmente da proposta formulada pela SERUR, voto por que o Tribunal de Contas da União adote o Acórdão que ora submeto à deliberação deste Colegiado.

• 9.2. atribuir ao item 9.3.19 do Acórdão nº 740/2004-TCU-Plenário a seguinte redação: "utilizar a modalidade pregão estritamente para aquisição e/ou contratação de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado, conforme regra ínsita no art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 10.520/2002, incluindo nessas características os bens e serviços de informática.";

41

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 46, **caput**) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.

• [Voto do Relator] Contudo, a própria escolha do tipo técnica e preço configura impropriedade praticada pelo Ipea. Imperioso notar que a escolha do tipo técnica e preço é irregularidade que decorre de impropriedade anterior, cometida ao promover uma só licitação para objetos distintos atualização de software e manutenção de equipamentos telefônicos. Se houvesse razões para realização de licitação cujo objeto fosse serviços de informática, justo seria, com base no § 4º do art. 45 da Lei nº 8.666/93, que o tipo fosse técnica e preço. Contudo, conforme já demonstrado, a atualização do software deveria, no presente caso, ter sido objeto de contratação direta. Dessa forma, a licitação deveria restringir-se aos serviços de manutenção dos equipamentos telefônicos, objeto que, diga-se de passagem, não se coaduna com as hipóteses taxativas que permitem o tipo técnica e preço, na forma do art. 46, caput e § 3º, da Lei nº 8.666/93. Não há como assimilar serviços de manutenção de equipamentos telefônicos a serviços de natureza predominantemente intelectual, que consista em elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento ou engenharia consultiva art. 46, caput. Não se pode também dizer que os serviços a serem prestados são de grande vulto art. 46, § 3º. Nessa linha, embora não seja objeto da representação formulada pela empresa Power-Tech, a adoção de licitação do tipo técnica e preço foi efetuada de forma irregular, uma vez que não se enquadra nas hipóteses permissivas do art. 46, caput e § 3º, e do art. 45, § 4º, todos da Lei nº 8.666/93.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.338/2006-TCU-Plenário.

• [Voto do Relator] 29. Um outro ponto abordado pela interessada nesta Representação diz respeito ao tipo de licitação adotado na concorrência em tela, no caso, o de "técnica e preço", que, segundo o art. 46 da Lei nº 8.666/1993, deve ser utilizado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual. Seu argumento fundamenta-se na Decisão nº 1.025/2001-TCU-Plenário, que considerou legal a utilização do tipo "técnica e preço" em licitação promovida pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT para construção de sala-cofre. 30. A leitura da interessada sobre esse ponto também mostra-se equivocada. O objetivo do dispositivo legal citado foi determinar que o tipo "técnica e preço" fosse exclusivamente utilizado para a contratação de objetos dessa natureza, e não o contrário. A norma não proibiu a utilização do tipo "menor preço", em situações excepcionais, mas apenas estabeleceu que os tipos "melhor técnica" e "técnica e preço" somente poderão ser utilizados nesses casos. E, nesse ponto, a aludida Decisão 1.025 entendeu que, naquele caso concreto, seria possível a adoção desta modalidade de licitação.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.329/2007-TCU-Plenário.

• 9.3.12. desrespeito aos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, haja vista a atribuição de pesos sete e três à técnica e ao preço respectivamente, ponderação que não se mostra razoável e proporcional, uma vez que os serviços objeto da contratação não possuem natureza predominantemente intelectual, como evidenciam a forma de validação da qualidade técnica dos licitantes (fls. 45/66, anexo 1) e o quadro profissional responsável pela execução dos serviços (fls. 29/36, anexo 1) (itens 76 a 82).

42

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 6º) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] V - Obras, serviços e compras de grande vulto - aquelas cujo valor estimado seja superior a 25 (vinte e cinco) vezes o limite estabelecido na alínea "c" do inciso I do art. 23 desta Lei;

- Art. 30, §§ 8º e 9º) § 8º No caso de obras, **serviços** e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos. § 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou **que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais**.
- Art. 46, § 3º) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) [...] § 3º Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório.

43

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

- Art. 3º) Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º, § 2º) Em igualdade de condições, como critério de **desempate**, será assegurada **preferência**, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)
- Art. 45, § 4º) [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", **permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo**. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

44

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e **a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

45

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 24)
- Art. 25)
- Art. 26)

46

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 45, § 1º, I) [...] § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;
- Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle. § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais

*vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)*

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.007/2005-TCU-Primeira Câmara.**

- [Voto do Relator]3. Naquele processo, verificou-se que o objeto da licitação era a "seleção de empresa para execução dos serviços técnicos especializados de levantamento visual contínuo de defeitos (LVC) e de irregularidades (IRI) nas estradas federais", mediante a utilização de técnicas semelhantes às exigidas para a realização do serviço objeto da licitação presentemente questionada.
- [Voto do Relator]7. A minuciosa instrução técnica efetivamente demonstra que os objetos da licitação não se inserem, em sua maior parte, no conceito de serviços com características predominantemente intelectuais que justifiquem a adoção da modalidade técnica e preço. Excetuam-se, apenas, os relatórios de Medidas Corretivas para Segmentos Críticos e Análise e Adequação da Capacidade de Rodovias.
- [Voto do Relator]9. A irregularidade acima, acrescida da subjetividade implícita nos requisitos técnicos intitulados "conhecimento do problema" e "plano de trabalho", pela ausência de critérios objetivos para seu julgamento, representam fortes indícios de possível direcionamento da licitação.
- [Voto do Relator]10. Devem ser mencionadas, ainda, as circunstâncias devidamente apontadas pela Sra. Analista quanto à insuficiência do projeto básico em definir suficientemente as características técnicas e metodológicas necessárias à execução dos serviços, bem como a injustificada previsão de aquisição de bens, inserida na prestação de serviços buscada, fato que enseja restrição ao caráter competitivo do certame, em contrariedade, respectivamente, às disposições do art. 6º, inciso IX, e do art. 3º, § 1º, inciso I, c/c o art. 15, inciso IV, todos da Lei de Licitações e Contratos.
  - 9.2.2.1. adote o tipo de licitação menor preço, vez que o objeto não se coaduna com os requisitos estabelecidos no art. 46 da Lei 8.666/93, para caracterização dos serviços como predominantemente intelectuais;
  - 9.2.4. quando realizar novo certame para adquirir os bens constantes originalmente da Concorrência 171/2004-00, adote o tipo de licitação menor preço ou pregão;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]25. O TST argumenta que as características técnicas presentes no edital limitam-se aos requisitos técnicos tidos como indispensáveis e não incluem quaisquer singularidade ou particularidades que venham a restringir o objeto e a respectiva competição no processo licitatório. 26. Assiste razão ao TST, pois solicitar que sejam elaboradas pontuações a fim de selecionar produtos que excedam ao mínimo exigido e considerado suficiente, só viria a encarecer o custo final dos produtos, sem trazer benefícios significativos ao TST. Por outro lado, o relatório do pregão demonstra que diversos lances foram apresentados pelas licitantes resultando uma redução do preço originalmente ofertado pela licitante vencedora de R\$ 200.000,00 para R\$ 119.000,00, o que significa uma redução de 40,5%, preço que dificilmente seria obtido por um processo do tipo técnica e preço. 27. Observa-se que as especificações técnicas elaboradas pelo TST definem claramente padrões de qualidade e desempenho dos produtos a serem ofertados. Além disso, as características técnicas são definidas de acordo com padrões de mercado, fato que não foi questionado pela Aker, cabendo o enquadramento dos produtos como bem comum, em consonância com entendimento de doutrinadores e com diversos Acórdãos do TCU. 28. Verifica-se ainda que seis licitantes participaram do processo licitatório, ofertando produtos de quatro fabricantes diferentes, o que vem a contradizer o argumento de existência de exigências técnicas altamente restritivas ou que direcionariam a licitação. 29. Concluímos, assim, que as características técnicas dos produtos definidas nas especificações técnicas não são exacerbadas, são satisfatoriamente justificadas, atendem às necessidades atuais e futuras do TST e não causam restrição desnecessária à competitividade no processo licitatório. Da mesma forma, a modalidade de licitação empregada, pregão eletrônico, é a que trouxe maiores benefícios ao TST, uma vez que permitiu efetivamente a aquisição dos produtos necessários pelo menor preço".

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.338/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]29. Um outro ponto abordado pela interessada nesta Representação diz respeito ao tipo de licitação adotado na concorrência em tela, no caso, o de "técnica e preço", que, segundo o art. 46 da Lei nº 8.666/1993, deve ser utilizado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual. Seu argumento fundamenta-se na Decisão nº 1.025/2001-TCU-Plenário, que considerou legal a utilização do tipo "técnica e preço" em licitação promovida pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT para construção de sala-cofre. 30. A leitura da interessada sobre esse ponto também mostra-se equivocada. O objetivo do dispositivo legal citado foi determinar que o tipo "técnica e preço" fosse exclusivamente utilizado para a contratação de objetos dessa natureza, e não o contrário. A norma não proibiu a utilização do tipo "menor preço", em situações excepcionais, mas apenas estabeleceu que os tipos "melhor técnica" e "técnica e preço" somente poderão ser utilizados nesses casos. E, nesse ponto, a aludida Decisão 1.025 entendeu que, naquele caso concreto, seria possível a adoção desta modalidade de licitação.

#### **JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.**

- p.435-436 Os arts. 45 e 46 da Lei 8.666/1993 estabelecem o tipo 'menor preço' como regra geral nas licitações
- p.435-436 Não há defeito em se examinar questões técnicas para definir o melhor preço. Assim, o exame do rendimento e a apuração das qualidades propostas, enquanto meio de definir o melhor preço, não desnaturam a licitação. Trata-se de apurar o menor preço real – aquele que acarretará o menor desembolso (custo) para a Administração. [...] É necessário insistir acerca da distinção entre critério técnico de identificação do objeto licitado e critério técnico de julgamento. São questões radicalmente distintas, que desempenham funções inconfundíveis, tal como insistentemente destacado no curso destes comentários. A identificação do objeto licitado pode (deve) envolver características que lhe dão individualidade. Essas peculiaridades podem relacionar-se com circunstâncias técnicas. Não há impedimento a que a Administração determine requisitos de qualidade técnica mínima. Ou seja, a Administração necessita adquirir bens de qualidade mínima. Se necessitar de bens de boa qualidade, basta estabelecer no edital os requisitos mínimos de aceitabilidade dos produtos que serão adquiridos. [...] Licitação de menor preço admite exigências técnicas na configuração do objeto licitado. O edital deve determinar os padrões de

identidade das prestações a serem adimplidos pelo futuro contratante [sic, contratado], para evitar que a contrapartida de menor preço sejam objetos imprestáveis.

47

**BRASIL. Lei nº 566, de 21 de dezembro de 1948.**

• Art. 1º) Nas compras de material feitas pelos Ministérios, repartições públicas federais e autarquias, terão preferência os produtos da marca Trevo, de propriedade da Liga de Proteção aos Cegos no Brasil. Parágrafo único. Essa preferência será dada quando, em concorrência ou tomada de preços, haja oferta em igualdade de condições, levando-se em conta não apenas o preço mas também a qualidade.

48

**BRASIL. Decreto nº 90.754, de 27 de dezembro de 1984.**

• Art. 2º) Compete ao Conselho Nacional de Informática e Automação - CONIN: [...] XXVI - propor a percentagem de diferença de preço sobre similar importado de que trata o artigo 11 da Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984;

**BRASIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984.**

• Art. 11) Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, Direta e Indireta, as fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência nas aquisições de bens e serviços de informática aos produzidos por empresas nacionais. (Revogado pela Lei nº 8.248, de 1991) Parágrafo único. Para o exercício dessa preferência, admite-se, além de condições satisfatórias de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidades, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho, diferença de preço sobre similar importado em percentagem a ser proposta pelo Conselho Nacional de Informática e Automação - CONIN à Presidência da República (vetado). (Revogado pela Lei nº 8.248, de 1991)

49

**BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

• Art. 133) Na fixação de critérios para julgamento das licitações levar-se-ão em conta, no interesse do serviço público, as condições de qualidade, rendimento, preços, condições de pagamento, prazos e outras pertinentes estabelecidas no edital. (Revogado pelo Decreto-Lei nº 2.300, de 1986) Parágrafo único. Será obrigatória a justificativa escrita da autoridade competente, sempre que não fôr escolhida a proposta de menor preço.

**BRASIL. Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.**

• Art. 3º) A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos admitir, prever, incluir, ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que: I - comprometam, restrinjam, ou frustrem, o caráter competitivo do procedimento licitatório; II - estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou do domicílio dos licitantes. § 2º Em igualdade de condições, à vista do critério ou julgamento estabelecido no instrumento convocatório, será assegurada preferência aos bens e serviços produzidos, no País, por empresas nacionais.

50

**BRASIL. Decreto-lei nº 2.360, de 16 de setembro de 1987.**

• Art. 1º) As disposições adiante indicadas do Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, modificado pelo Decreto-lei nº 2.348, de 24 de julho de 1987, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 3º 2º Observadas condições satisfatórias de especificação de desempenho e de qualidade, de prazo de entrega e de garantia, será assegurada preferência aos bens e serviços produzidos no País.

51

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

• Art. 171) São consideradas: (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995) I - empresa brasileira a constituída sob as leis brasileiras e que tenha sua sede e administração no País; II - empresa brasileira de capital nacional aquela cujo controle efetivo esteja em caráter permanente sob a titularidade direta ou indireta de pessoas físicas domiciliadas e residentes no País ou de entidades de direito público interno, entendendo-se por controle efetivo da empresa a titularidade da maioria de seu capital votante e o exercício, de fato e de direito, do poder decisório para gerir suas atividades. Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 15/08/95 § 1º - A lei poderá, em relação à empresa brasileira de capital nacional: I - conceder proteção e benefícios especiais temporários para desenvolver atividades consideradas estratégicas para a defesa nacional ou imprescindíveis ao desenvolvimento do País; II - estabelecer, sempre que considerar um setor imprescindível ao desenvolvimento tecnológico nacional, entre outras condições e requisitos: a) a exigência de que o controle referido no inciso II do "caput" se estenda às atividades tecnológicas da empresa, assim entendido o exercício, de fato e de direito, do poder decisório para desenvolver ou absorver tecnologia; b) percentuais de participação, no capital, de pessoas físicas domiciliadas e residentes no País ou entidades de direito público interno. § 2º - Na aquisição de bens e serviços, o Poder Público dará tratamento preferencial, nos termos da lei, à empresa brasileira de capital nacional. (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

52

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) [Redação Original] Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União, darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, nos termos do § 2º do art. 171 da Constituição Federal, aos produzidos por empresas brasileiras de capital nacional, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; II - bens e serviços produzidos no País, com significativo valor agregado local. § 1º Na hipótese da empresa brasileira de capital nacional não vir a ser objeto desta preferência, dar-se-á aos bens e serviços fabricados no País preferência em relação aos importados, observado o disposto no § 2º deste artigo. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-á em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.

53

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 3º, § 2º) Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)
- Art. 44) No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei. § 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.
- Art. 45, § 4º) [Redação original] [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a Administração Pública observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta, com a adoção da licitação de técnica e preço, os fatores especificados em seu § 2º.
- Art. 45, § 4º) [Redação atual] [...] § 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 45, § 2º) No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

54

#### BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.

- Art. 4º) Para os efeitos do disposto no § 2º do art. 3º da Lei nº 8.248/91, considerar-se-ão equivalentes as propostas pré-qualificadas, conforme o inciso VII do art. 3º, cujos preços não sejam superiores a doze por cento do menor entre elas.

55

#### BRASIL. Emenda Constitucional nº 6, de 15 de agosto de 1995.

- Art. 3º) Fica revogado o art. 171 da Constituição Federal.

#### BRASIL. Proposta de Emenda Constitucional nº 5, de 15 de março de 1995.

• EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS Nº 37, DE 16 DE FEVEREIRO DE 1995, DOS SRS. MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA, DA FAZENDA, DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO, DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL, DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO E DE MINAS E ENERGIA. Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Em obediência às diretrizes formuladas por Vossa Excelência no sentido do aperfeiçoamento do texto constitucional, encaminhamos a presente Emenda à Constituição Federal, que integra o conjunto de alterações necessárias à viabilização da retomada do desenvolvimento econômico e social do País. 2. A proposta tenciona eliminar a distinção entre empresa brasileira e empresa brasileira de capital nacional e o tratamento preferencial concedida a esta última. Para tanto, firma-se conceito de empresa brasileira como aquela constituída sob as leis brasileiras e com sede e administração no País. 3. A discriminação ao capital estrangeiro perdeu sentido no contexto de eliminação das reservas de mercado, maior interrelação entre as economias e necessidades de atrair capitais estrangeiros para complementar a poupança interna. Com relação ao tratamento preferencial nas aquisições de bens e serviços por parte do Poder Público, a proposta corrige imperfeição do texto constitucional, passando a favorecer os produtos produzidos e serviços prestados no País, ao invés de empresas classificadas segundo a origem do capital. Com isto, pretende-se restabelecer o importante instrumento de compra do Estado para estimular a produção, emprego e renda no País. É digno de nota que a proposta vincula o tratamento preferencial conferido aos produtos e serviços produzidos internamente à igualdade de condições (preços, qualidade, prazos etc.) entre os concorrentes. 4. Uma vez eliminado o conceito de empresa brasileira de capital nacional, faz-se necessário proceder o ajuste no inciso IX do art. 170, conforme prevê a Emenda apresentada, que mantém, entretanto, o tratamento favorecido a empresas de pequeno porte. 5. Note-se que as alterações propostas não impedem que legislação ordinária venha a conferir incentivos e benefícios especiais setores considerados estratégicos, inexistindo qualquer vedação constitucional neste sentido. 6. Com o mesmo escopo, a Emenda efetua alteração no § 1º art. 176, de forma a eliminar a exclusividade da pesquisa e lavra de recursos minerais e o aproveitamento de potenciais de energia hidráulica por empresa brasileira de capital nacional. Pretende-se, assim, viabilizar a atração de investimentos estrangeiros para o setor de mineração e energia elétrica, mantido o controle da União mediante autorização ou concessão. 7. Julgamos, Senhor Presidente, que as alterações propostas irão ao encontro do projeto de desenvolvimento econômico e social propugnado por Vossa Excelência manifestando-se compatíveis com a construção de uma economia mais moderna, dinâmica e competitiva.

*Respeitosamente, — Nelson Jobim, Ministro de Estado da Justiça. Pedro Malan Ministro de Estado da Fazenda — José Serra, Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento — Reinhold Stephanes, Ministro de Estado da Previdência e Assistência Social — Luís Carlos Bresser Pereira, Ministro de Estado da Administração e Reforma do Estado — Raimundo Britto, Ministro de Estado de Minas e Energia. AVISO Nº347 SUPARIC. Civil . Brasília, 16 de fevereiro de 1995.*

56

#### **BRASIL. Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.**

• Art. 1º) Os arts. 3º, 4º e 9º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, passam a vigorar com a seguinte redação: "Art. 3º Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (NR) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (NR) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (NR) § 1º Revogado. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço."

57

#### **BRASIL. Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004.**

• Art. 1º) Os arts. 3º, 4º, 9º, 11 e 16-A da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 3º ..... § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991." (NR)

58

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.2 esclarecer ao Consulente que é juridicamente possível a aquisição de bens e serviços comuns de informática e automação nas contratações realizadas por intermédio da modalidade Pregão, mesmo nas hipóteses em que não seja tecnicamente viável a aplicação da regra da preferência a que alude o art. 3º da Lei nº 8.248/1991, com redação alterada pelas Leis nº 10.176/2001 e 11.077/2004, vale dizer, nas situações em que não haja licitantes que possam fornecer produto ou serviço com tecnologia desenvolvida no País ou não cumpram o Processo Produtivo Básico, assim definido pela Lei nº 8.387/1991;

• 9.3. nos processos licitatórios sob a modalidade Pregão que se destinem ao fornecimento de bens e serviços comuns de informática e automação, a Administração Pública Federal deverá adotar os seguintes procedimentos:

9.3.1. verificado empate entre propostas comerciais, adotar as providências a seguir: 9.3.1.1. primeiro, analisar se algum dos licitantes está ofertando bem ou serviço que preencha simultaneamente às seguintes condições, hipótese em que deverá ser aplicado o direito de preferência estabelecido no art. 3º da Lei 8.248/91, alterado pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004: a) bens e serviços com tecnologia desenvolvida no Brasil, a ser devidamente comprovada pelo interessado, conforme dispõe o art. 9º da Lei 10.520/2002, c/c o art. 45, § 2º, da Lei 8.666/93; b) bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma definida pelo Poder Executivo (Lei nº 8.387/1991); 9.3.1.2. persistindo o empate entre as melhores propostas licitantes, ou comprovada a inviabilidade da aplicação da regra de preferência estabelecida pela redação atualizada do art. 3º da Lei nº 8.248/1991, proceder ao sorteio da oferta que atenderá ao interesse público, observado o disposto no art. 45, § 2º, da Lei 8.666/93, aplicável subsidiariamente ao Pregão por força do art. 9º da Lei 10.520/2002;

59

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário.**

• [Ementa]2 - A regra imposta pelo artigo 3º da Lei 8.248/91, em sua redação atual, tem por escopo o exercício do direito de preferência como critério de desempate das melhores propostas obtidas em certame público, destinadas ao fornecimento de bens e serviços tecnológicos de automação e informática, sendo que a opção deverá recair sobre a oferta que satisfaça simultaneamente os seguintes requisitos: a) bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; b) bens e serviços fornecidos por empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico definido pela Lei 8.387/91.

60

#### **BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e

automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, § 2º) Em igualdade de condições, como critério de **desempate**, será assegurada **preferência**, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

**BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

• Art. 5º) Como critério de adjudicação, entre as propostas equivalentes, deverá ser dada preferência, nos termos do disposto no art. 3º da Lei nº 8.248/91, aos bens e serviços produzidos no País, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; II - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; III - bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; IV - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; V - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; VI - bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; VII - outros bens e serviços. § 1º Para os efeitos deste artigo, consideram-se: a) bens com tecnologia desenvolvida no País, aqueles cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; b) programas de computador com tecnologia desenvolvida no País, aqueles cujos direitos de propriedade e de comercialização pertençam a pessoa jurídica constituída e com sede no Brasil ou a pessoa física domiciliada e residente no País, cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; c) bens produzidos com significativo valor agregado local, aqueles cuja produção comprovadamente preencha os requisitos especificados em ato próprio do Poder Executivo, conforme comprovado junto ao (MCT); d) programas de computador, produzidos com significativo valor agregado local, aqueles que, além do uso da língua portuguesa nas telas, manuais e documentação técnica, incorporem módulos, programas ou sistemas com tecnologia desenvolvida no País e cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; e) serviços produzidos com significativo valor agregado local, os prestados por empresas instaladas no País e executados por técnicos residentes e domiciliados no País, conforme documentação comprobatória que deverá ser exigida pelo licitador no edital da licitação.

61

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, observada a seguinte ordem, a: (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) II - bens e serviços produzidos de acordo com processo produtivo básico, na forma a ser definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 1º Revogado. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-ão em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço. (Redação dada pela Lei nº 10.176, de 11.1.2001) § 3º A aquisição de bens e serviços de informática e automação, considerados como bens e serviços comuns nos termos do parágrafo único do art. 1º da Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, poderá ser realizada na modalidade pregão, restrita às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico nos termos desta Lei e da Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991. (Redação dada pela Lei nº 11.077, de 2004)

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, § 2º) Em igualdade de condições, como critério de **desempate**, será assegurada **preferência**, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

**BRASIL. Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.**

• Art. 5º) Como critério de adjudicação, entre as propostas equivalentes, deverá ser dada preferência, nos termos do disposto no art. 3º da Lei nº 8.248/91, aos bens e serviços produzidos no País, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; II - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; III - bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; IV - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos com significativo valor agregado local por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; V - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; VI - bens e serviços produzidos com significativo valor agregado local por empresa que não preencha os requisitos do art. 1º da Lei nº 8.248/91; VII - outros bens e serviços. § 1º Para os efeitos deste artigo, consideram-se: a) bens com tecnologia desenvolvida no País, aqueles cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; b) programas de computador com tecnologia desenvolvida no País, aqueles cujos direitos de propriedade e de comercialização pertençam a pessoa jurídica constituída e com sede

no Brasil ou a pessoa física domiciliada e residente no País, cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; c) bens produzidos com significativo valor agregado local, aqueles cuja produção comprovadamente preencha os requisitos especificados em ato próprio do Poder Executivo, conforme comprovado junto ao (MCT); d) programas de computador, produzidos com significativo valor agregado local, aqueles que, além do uso da língua portuguesa nas telas, manuais e documentação técnica, incorporem módulos, programas ou sistemas com tecnologia desenvolvida no País e cujo efetivo desenvolvimento local seja comprovado junto ao (MCT) ou por organismo especializado, público ou privado, por ele credenciado; e) serviços produzidos com significativo valor agregado local, os prestados por empresas instaladas no País e executados por técnicos residentes e domiciliados no País, conforme documentação comprobatória que deverá ser exigida pelo licitador no edital da licitação.

62

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 296/2007-TCU-Segunda Câmara.**

• [Voto do Relator] Outra questão que ressurte dos autos é a discussão acerca da possibilidade de utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP) para contratação de serviços. O Sr. Analista manifesta-se de forma contrária a esse procedimento, justificando que a Lei nº 8.666/93 só permite SRP para compra de bens (art. 15, § 7º, inciso I), e com a ressalva de que só pode ser pela modalidade concorrência (art. 15, § 3º, inciso I). Por outro lado, o Sr. Secretário mencionou, em seu despacho às fls. 202/210, a existência de julgado do STJ (Recurso Ordinário em Mandado de Segurança nº 15647 - SP, relatado pela Exmª Senhora Ministra, Eliana Calmon), bem como desta Corte de Contas (Decisão/TCU-Plenário nº 668/2005, relatada pelo Exmº Senhor Auditor, Augusto Sherman Cavalcanti), deliberando, em ambos os casos, pela possibilidade de utilização do SRP para a contratação de serviços, com arrimo no Decreto nº 3.931/2001. Com efeito, observo que o aludido Decreto, que regulamentou no âmbito federal a aplicação do SRP, permite sua utilização para a contratação de serviços, conforme consta do seu art. 1º, caput, e ainda, possibilitou o emprego da modalidade pregão para tal finalidade (art. 3º). Além disso, impende frisar que a Lei nº 10.520, de 2002, também autoriza aludido procedimento no seu art. 11, cujos termos convém reproduzir: "Art. 11. As compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, poderão adotar a modalidade de pregão, conforme regulamento específico." Assim, de minha parte, também acompanho o entendimento adotado na Decisão/TCU-Plenário nº 668/2005, pela possibilidade da utilização do SRP para a contratação de serviços comuns. Outrossim, reputo oportuno destacar a impossibilidade de utilização do SRP para a contratação de obras e serviços considerados não comuns, por falta de previsão legal, bem como a necessidade de serem atendidas as hipóteses previstas no art. 2º do Decreto nº 3.931/2001, no caso de se adotar o referido procedimento. Nessas circunstâncias, tenho que o SRP seria inaplicável à presente situação, vez que o objeto da licitação consiste, em realidade, na contratação de empresa para execução de obras de engenharia. Assim, considero de bom alvitre expedir determinação à Eletroacre para que observe as condições previstas nos incisos do art. 2º do Decreto nº 3.931/2001 para a utilização do SRP, bem como a falta de previsão legal para a contratação de obras, por meio dessa sistemática.

63

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 112) Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento. § 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005) § 2º É facultado à entidade interessada o acompanhamento da licitação e da execução do contrato. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

### 1.3.2.4 Definição dos critérios de seleção do fornecedor

#### O que são critérios de seleção?

**1.** Em um procedimento licitatório, os critérios de seleção são o meio de diferenciar as propostas apresentadas e fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, respeitando o princípio da isonomia entre os licitantes (1).

#### Critérios de seleção (avaliação)

**2.** Toda licitação tem os seguintes grupos de critérios de seleção (2):

- os **critérios de habilitação** destinam-se à avaliação dos licitantes sob os aspectos de capacidade jurídica, técnica e econômico-financeira, de regularidade fiscal e de regularidade quanto às restrições ao trabalho infantil. O não atendimento aos critérios exigidos de habilitação implica na inabilitação. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto habilitatório impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido (3);
- os **critérios técnicos** destinam-se à avaliação técnica das propostas dos licitantes, sendo essencial que exista demonstração donexo entre a exigência ou a valoração estabelecida e o benefício que se pretende obter da contratação. São fixados parâmetros técnicos mínimos a serem exigidos, abaixo dos quais qualquer proposta é considerada desclassificada. Nas licitações dos tipo "técnica e preço" e "melhor técnica" deve-se, adicionalmente, estabelecer escalas de valoração dos parâmetros técnicos (para valores melhores que o mínimo exigido) que permitam avaliar a vantagem estritamente técnica de cada proposta. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido (4);
- o **critério de aceitabilidade** destina-se à verificação da compatibilidade dos preços ofertados com o praticado no respectivo mercado (5).
- o **critério de julgamento das propostas (tipo de licitação)** destina-se à avaliação global das propostas dos licitantes para escolha daquela mais vantajosa, entre as propostas dos proponentes habilitados e classificadas pelo atendimento às exigências técnicas mínimas, seja considerando somente o aspecto do preço (tipo "menor preço"), seja considerando conjuntamente os aspectos técnicos e de preço (tipos "técnica e preço" e "melhor técnica"). É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido ou não previsto no edital (6).
- o **critério de desempate** destina-se a prover um método para determinação do vencedor de um certame entre aqueles mais bem classificados e empatados, após aplicados todos os critérios anteriores, visto serem todas essas propostas igualmente vantajosas.

#### Cuidados gerais na concepção dos critérios

**3.** Em vista dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade e moralidade, a concepção dos critérios de seleção deve atender somente ao interesse público e demonstrar independência em relação a qualquer fornecedor ou fonte de influência, embora seja necessário o contato com o mercado para depreender quais sejam os modelos de prestação de serviços, os padrões usuais de qualidade e desempenho e os preços praticados (7).

**4.** A definição de cada critério de seleção deve ser clara e objetiva, adequadamente complementada com a metodologia de avaliação do critério e quais metodologias de trabalho de desenvolvimento serão avaliadas e como o serão (8). Deve ficar claro quando determinadas exigências de informação forem meramente indicativas e sem efeito no julgamento das propostas (9).

**5.** Todos os critérios utilizados para seleção da proposta mais vantajosa deverão ser suficientemente definidos e justificados para permitir a avaliação pelos licitantes e pelo controle, e deverão ser somente aqueles absolutamente pertinentes e relevantes para o objeto ou item do objeto a que se referem (10).

**6.** Deve-se cuidar para que nenhum critério de seleção viole os princípios da legalidade e da competitividade, por exigir ou pontuar a existência na abertura da licitação de condição para a qual o licitantes precisem incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato ou que potencialmente frustrem o caráter competitivo do certame. Havendo demonstração da necessidade do uso de tais critérios de seleção para correta avaliação da vantagem da proposta, deve-se prever o atendimento da condição requerida ou na assinatura do contrato (e durante a vigência contratual) ou, excepcionalmente, após um prazo suficiente, sob pena de rescisão contratual. São exemplos de exigências ou pontuações ilegais na abertura da licitação: - ter pessoal previamente vinculado (exceto no caso do Responsável Técnico, responsável pela proposta de obra ou serviço de engenharia), mesmo que em quantidades definidas ou com qualificações específicas para verificação de capacidade de atendimento ao futuro contrato; - ter estruturas físicas ou plataformas de operação, como centros de treinamento, plataformas de treinamento a distância, sistema de suporte remoto tipo help desk, telefone 0800, sistema de suporte eletrônico e de gerenciamento de solicitações via web (11).

## I. Cuidados na definição dos critérios de habilitação

**7.** O foco dos critérios de habilitação é unicamente a verificação das condições mínimas e indispensáveis dos licitantes para contratar com a Administração de forma a garantir o cumprimento das obrigações contratuais, nas dimensões jurídica, técnica, econômico-financeira, fiscal e de responsabilidade social para com menores de idade (12).

**8.** Por falta de amparo legal, não se pode exigir o registro de profissionais ou dos atestados técnicos em qualquer conselho profissional (p.ex., no CRA ou no CREA) para fins de habilitação ou seleção técnica (13).

**9.** Na fase de habilitação, não se justifica exigir, a título de comprovação de capacidade técnica, atestados de realização de serviços de proporções idênticas ou superiores às do objeto ou exigir número mínimo de atestações (14).

## II. Cuidados na definição dos critérios técnicos

**10.** Os critérios técnicos gerais para avaliação de propostas técnicas são: • a capacitação e a experiência do proponente; • a qualidade técnica da proposta (compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos); • a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução (15). Os critérios técnicos específicos para avaliação de propostas técnicas de bens e serviços de informática são: • prazo de entrega; • suporte de serviços; • qualidade; • padronização; • compatibilidade; • especificação de desempenho (16). A exclusão de quaisquer desses critérios técnicos de seleção por desnecessidade ou irrelevância deve ser justificada (17).

**11.** Em todos os tipos de licitação serão definidos os requisitos técnicos obrigatórios (mínimo aceitável em cada dimensão de valoração) que funcionam como critérios técnicos de seleção. Nas licitações do tipo "técnica e preço" e "melhor técnica" são valorados parâmetros superiores aos estabelecidos para os requisitos técnicos obrigatórios, segundo escalas de valoração que reflitam a proporção de benefício que cada faixa de valoração traz para o objeto, no atendimento estrito do interesse público (18).

**12.** Nas licitações em que couber o tipo "técnica e preço", se um elemento do modelo de prestação de serviços (p.ex., o suporte remoto aos técnicos residentes) constituir-se elemento essencial na prestação dos serviços, deve figurar como requisito obrigatório da contratação e não como item pontuável. Porém, se não se constituir elemento essencial, mas puder-se demonstrar que agrega valor ao contrato, pode ser incluído como item pontuável (19).

**13.** O nexo de causalidade entre o critério técnico exigido e/ou pontuável e o benefício em termos de favorecimento ao alcance do objetivo da contratação deve estar claramente demonstrado e fundamentado nos autos (20).

**14.** Os critérios técnicos, exigidos e/ou pontuáveis, devem ser:

- consistentes (estruturados de modo a não causar dúvidas sobre o que se está mensurando) (21);
- avaliados segundo métodos consistentes (estruturados de modo a não causar dúvidas sobre como se está mensurando) (22);
- pertinentes ao objeto, relevantes para a avaliação das propostas e estruturados de modo a somente desclassificar as propostas inadmissíveis e, nos casos diferentes do tipo "menor preço", a fazer sobressair as propostas tecnicamente mais vantajosas (23).
- balanceados, em atenção ao princípio da eficiência, em relação a **três subgrupos de critérios técnicos**: os baseados na **experiência passada** da licitante, os baseados na sua **situação atual** e os **parâmetros de execução contratual que o licitante pode oferecer na sua proposta técnica**; o peso de cada grupo deve ser balanceado de acordo com o tipo do objeto a ser contratado (24).

**15.** Entre outros, são considerados impertinentes ou irrelevantes critérios tais como:

- valoração do mero tempo de existência ou do mero tempo de experiência da firma (25);
- valoração da mera quantidade de funcionários da firma (26); • valoração da mera quantidade de serviços realizados sem avaliação de qualidade e desempenho (27).

**16.** Aferição de qualidade: é aceitável a adoção de certificado de qualidade, capacidade ou maturidade de processo, emitido por entidades reconhecidas, vedada a pontuação cumulativa por privilegiar as empresas maiores e tomando-se o cuidado de não supervalorizar tal critério de seleção em vista de que trata de aferição indireta da qualidade esperada na prestação dos serviços e que não necessariamente tais certificados impliquem na produção de melhores resultados (28).

**17.** Aferição de desempenho: é aceitável a avaliação de desempenho mediante atestados de cumprimento de metas em outros contratos (29).

**18.** A aferição da experiência dos licitantes por meio de atestados de serviços realizados é aceitável, desde que tomados os seguintes cuidados:

- a aferição de experiência deve referir-se somente à experiência em serviços e ambientes relevantes para o objeto do contrato e somente em número de áreas, tipos ou recursos suficiente para comprovação da experiência do licitante (30);
- deve-se permitir o somatório de atestados nos casos em que a aptidão técnica dos licitantes pode ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado (31);
- deve-se permitir a apresentação de atestados referentes a mais de um contrato nos casos em que a aptidão técnica das empresas puder ser satisfatoriamente demonstrada mediante a comprovação de prestação de serviços em vários contratos (32);
- deve-se evitar a supervalorização da experiência no balanço geral da pontuação técnica possível, a exigência de número excessivo de atestados de experiência para obter pontuação nesse quesito ou a pontuação progressivamente proporcional ao número de atestados apresentados, considerando que a experiência não necessariamente indica melhor desempenho e que esse critério restringe a competitividade do certame (33);
- deve-se evitar estabelecer qualquer limitação temporal para aceitação de atestados de realização de serviços (34);
- deve-se evitar estabelecer qualquer distinção ou tratamento desigual entre atestados de serviços prestados a organizações públicas e atestados de serviços prestados a organizações privadas (35).

### III. Cuidados na definição do critério de aceitabilidade

**19.** Na fase de julgamento de propostas, o gestor de TI pode solicitar a rejeição de proposta baseado na incompatibilidade de preços de insumos ou salários (sobrepço ou subpreço) com o mercado (36). Os preços mínimos de insumos ou salários referem-se ao mínimo efetivamente praticado no mercado com base em levantamento, e não em preços médios ou preços "considerados justos".

**20.** Cabe a cada licitante a demonstração da compatibilidade de seu preço, unitário e global, com o praticado no mercado (37).

**21.** Em vista do princípio da legalidade, pode-se fixar piso salarial idêntico ao piso estabelecido legalmente, mas jamais acima deste, para não comprometer a competitividade e frustrar a possibilidade de obtenção de preços menores. Por essa razão, a fixação de pisos salariais melhores jamais poderá ser utilizada na intenção de garantir ou melhorar o cumprimento do objeto contratual, visto que inúmeros outros fatores podem afetar o desempenho dos trabalhadores da entidade contratada, como benefícios e participações, e que tal medida, além de configurar ingerência da Administração sobre a gestão da contratada, coloca em desvantagem as cooperativas, cujos trabalhadores não recebem salário propriamente dito por inexistir a relação de emprego (38).

### IV. Cuidados na definição do critério de julgamento

**22.** Nas licitações de "menor preço", o critério de julgamento é o menor preço entre as propostas classificadas de licitantes habilitados ou, no caso de Pregão, a primeira proposta, em ordem ascendente de preço após o encerramento da fase de lances, que atenda aos requisitos técnicos mínimos obrigatórios e aos requisitos de habilitação (39).

**23.** Nas licitações do tipo "técnica e preço", o critério de julgamento é a maior nota de avaliação, que resulta de uma ponderação entre os aspectos técnicos e o preço. Como, nesse caso, a escolha dos critérios técnicos de avaliação e seus respectivos pesos e a escolha dos fatores de ponderação dos índices técnico e de preço são discricionários ao gestor, cabe recomendar uma série de cuidados:

- os critérios técnicos aferidos por meio de quantidades devem ser valorados por meio de faixas ou escalas de valoração proporcionais ao benefício trazido pelo aspecto mensurado (40);
- o balanço de ponderação entre técnica e preço deve ser proporcional à complexidade do respectivo objeto ou item do objeto (41).

### Cuidados na definição do critério de desempate

**24.** Eventualmente, duas ou mais propostas poderão empatar (em sentido estrito) em termos da vantagem que representam para a Administração aferidos pelo critérios de julgamento estabelecido em edital. Nesses casos, a medida mais isonômica possível seria o sorteio entre tais propostas, porém a Lei 8.666/1993 estabeleceu que antes do sorteio deve ser dada oportunidade ao mercado interno brasileiro por meio do conceito de preferência, à guisa de política de incentivo coerente com o art. 171 da Constituição Federal, então vigente (42).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *pln04.Initiation.CL2: (Procedure) Define the evaluation criteria to be used in selecting service providers according to documented procedures.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.90 AI5.3 Supplier Selection. Select suppliers according to a fair and formal practice to ensure a viable best fit based on specified requirements. Requirements should be optimised with input from potential suppliers.*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *1Pre-a5. definir os critérios de seleção de fornecedores*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.123 ...Identificar critérios de seleção do Fornecedor (Literatura)*

1

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 3º, § 1º, I) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;*
- *Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.*
- *Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle. § 1º Para os efeitos deste artigo, **constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)***

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- *9.2.3. a indicação de marca na especificação de produtos de informática pode ser aceita frente ao princípio da padronização previsto no art. 15, I, da Lei 8.666/93, desde que a decisão administrativa que venha a identificar o produto pela sua marca seja circunstanciadamente motivada e demonstre ser essa a opção, em termos técnicos e econômicos, mais vantajosa para a administração;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.782/2007-TCU-Plenário.**

- *9.3.5. atente, quando do estabelecimento de critérios de pontuação e valoração dos quesitos da proposta técnica dos licitantes, para fins de obtenção dos índices técnicos em licitações do tipo técnica e preço, para a adequação e compatibilidade das comprovações requeridas com o objeto licitado, de modo a atribuir pontuação proporcional à relevância e à contribuição individual e conjunta de cada quesito para a execução contratual, observando-se, ainda, a pertinência deles em relação à técnica a ser valorada, de modo a não prejudicar a competitividade do certame pelo estabelecimento de pontuação desarrazoada, limitadora da competitividade da disputa ou, ainda, ou sem relação de pertinência com os requisitos técnicos indispensáveis à boa execução dos serviços, o que pode resultar na seleção de propostas técnicas de alto custo para a Administração, porém sem o aproveitamento, na execução do contrato, de todo o potencial técnico valorado para a seleção do licitante vencedor;*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *1Pre-a5. definir os critérios de seleção de fornecedores*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.123 ...Identificar critérios de seleção do Fornecedor (Literatura)*
- *p.154 ...Avaliar critérios de seleção de Fornecedor (Sugestão)*

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 43) A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos: I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação; II - devolução dos*

envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação; III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos; IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis; V - julgamento e classificação das propostas de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital; VI - deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação.

3

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 27) Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a: I - habilitação jurídica; II - qualificação técnica; III - qualificação econômico-financeira; IV - regularidade fiscal. V - cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

4

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, § 1º, I) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;

• Art. 44) No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei. § 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

5

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 40) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

• Art. 48) Serão desclassificadas: I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação; II - as propostas com preços excessivos ou manifestamente inexequíveis. Parágrafo único. Quando todas as propostas forem desclassificadas, a Administração poderá fixar aos licitantes o prazo de 8 (oito) dias úteis para a apresentação de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo. II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) Parágrafo único. Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo consideram-se manifestamente inexequíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela administração, ou (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) b) valor orçado pela administração. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) § 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas "a" e "b", será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) § 3º Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

6

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 3º, § 1º, I) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com

os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. § 1º É vedado aos agentes públicos: I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;

• Art. 41) A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

• Art. 44) No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei. § 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

• Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle. § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

• Art. 50) A Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade.

7

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.14. indícios de direcionamento da licitação em benefício da empresa Politec Ltda., devido aos seguintes aspectos: a) pontuação máxima obtida pela empresa Politec em 78 dos 79 itens pontuáveis (98,72% dos pontos possíveis), consoante estimativa desta equipe de inspeção, fato extremamente raro em certames de tal porte e complexidade, conjuntamente com o fato de existirem no edital diversos itens da pontuação técnica não-pertinentes ao objeto da licitação; b) semelhança notável entre o texto do edital, no quesito "qualidade" (item 8.3 do edital), e o texto do Certificado ISO 9001 apresentado pela empresa Politec, não restando claro se foram obedecidos, quando da confecção do instrumento convocatório da licitação, os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade e moralidade (Constituição Federal, art. 37, caput);

8

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.9. na definição dos itens de pontuação atinentes às metodologias de trabalho e de desenvolvimento, formule quesitos que informem claramente quais as metodologias requeridas para fins de atribuição de pontuação e, em anexo, indique as metodologias aceitas e/ou consideradas compatíveis para fins de pontuação, bem como os requisitos ou características que as metodologias apresentadas pelos licitantes devem satisfazer para serem aceitas ou consideradas compatíveis com aquela requerida;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.9. estabeleça objetivamente os critérios de avaliação do grau de qualidade dos serviços mencionado no item 13.2.3 do Anexo I do edital, incluindo a escala de valores e o valor mínimo considerado aceitável pela Administração para indicar a qualidade dos serviços executados pelo prestador;

9

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.8. explicitem, no corpo do edital, caso façam incluir exigências de fornecimento de informações meramente indicativas, sem efeito ou vinculação com o julgamento da proposta ou com os termos contratuais que se seguirem à licitação, que tais dados são apenas de caráter informativo, sem qualquer efeito no julgamento das propostas, e sem a eles vincular o proponente ou o Sesi/Senai;

• 9.3.9. incluam, no edital, cláusula que especifique o prazo máximo aceitável para cumprimento da obrigação do contratado, relacionada ao fornecimento, customização, implantação e treinamento do software educacional, ainda que não exista qualquer obstáculo à inclusão de quesito na pontuação técnica destinado a premiar as propostas que oferecerem em seu cronograma físico-financeiro antecipações em relação ao prazo máximo admitido;

10

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 45) O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

#### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de

referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecendo as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário.**

- 9.2.1. quanto à contratação de serviços técnicos de informática (assistência técnica, treinamento e certificação, suporte técnico e consultoria) para o ambiente Microsoft;
- 9.2.1.3 os requisitos de qualificação técnica para contratação desses serviços devem necessariamente ser distintos para cada espécie de serviço a ser contratado e diferenciados daqueles utilizados para a contratação de licenças de software, vez que estes últimos são, em regra, mais simples;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.13. estabeleça distintos requisitos de qualificação técnica para cada espécie de serviço técnico de informática a ser contratado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.6. consigne expressamente, nos processos licitatórios, as justificativas para alteração de critérios relevantes ao julgamento das propostas em obediência aos princípios da publicidade e motivação;

11

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

- 8.4.9. pontuação, no quesito "suporte de serviços" (item 8.2 do edital), fator 2 - "ambientes", atribuída à existência, in house, de ambiente para treinamento de funcionários, restringindo o caráter competitivo da licitação (art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/93);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.6. abstenha-se de incluir quesitos de pontuação técnica para cujo atendimento os licitantes tenham de incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato ou que frustrem o caráter competitivo do certame, a exemplo dos quesitos que pontuam os licitantes que possuírem, já na abertura da licitação, determinado quadro de pessoal com técnicos certificados e qualificados ou determinadas estruturas físicas, como centros de treinamento, plataformas de treinamento a distância e ambiente de fábrica de software, ficando excetuada da vedação a última estrutura citada quando esta se referir ao item Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas e houver justificativa operacional, devidamente registrada, para exigí-la;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

- 9.3.1. abstenha-se de exigir, nos editais de licitação, que os profissionais listados pelas participantes, para comprovação da capacidade técnico-operacional, tenham, no momento da habilitação, vínculo profissional de qualquer natureza jurídica com a respectiva licitante, uma vez que, de acordo com o inciso I do § 1º do art. 30 da Lei n.º 8.666/93, tal exigência somente é cabível para a comprovação da capacidade técnico-profissional, em relação aos profissionais de nível superior, ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentores de responsabilidade técnica;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. abstenham-se de incluir quesitos de pontuação técnica para cujo atendimento os licitantes necessitem incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato, frustrando assim o caráter competitivo do certame, a exemplo dos quesitos que pontuam os licitantes que possuírem, já na abertura da licitação, determinadas estruturas físicas como sistema de suporte remoto tipo help desk, telefone 0800, sistema de suporte eletrônico e de gerenciamento de solicitações via web, a exemplo das exigências contidas nos itens 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4 da planilha "Perfil do Fornecedor" anexa ao Edital de Concorrência n. 002/2005;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]3. [...] - Fator Suporte de Serviços (item 1.9 e 2.1, fl. 60, e item 2, fls. 69/70): a) previsão de quesitos pontuando os licitantes que comprovem possuir em seu quadro permanente, na data da abertura da licitação, profissionais, devidamente certificados, a serem disponibilizados para atendimento ao contrato resultante do certame. A existência de quesitos pontuando a comprovação de prévia vinculação ao licitante dos profissionais necessários à execução do contrato foi condenada pelo Tribunal em mais de uma ocasião (Acórdãos 481 e 1094/2004 - Plenário). (...)

- 9.2.2. abstenha-se de incluir, nos editais de licitação, exigências e critérios de pontuação da proposta técnica que violem os princípios da legalidade e da competitividade, a exemplo de critérios que impliquem a comprovação de vinculação de quadro permanente de pessoal ao licitante antes da assinatura do contrato com o órgão;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.5. incluir quesitos de pontuação técnica para cujo atendimento os licitantes tenham de incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato ou que frustrem o caráter competitivo do certame, a exemplo dos quesitos que pontuam os licitantes que possuírem, no mês anterior à publicação do edital, no seu quadro de pessoal determinado quantitativo de profissionais com curso superior concluído em áreas de

*Informática, Ciência da Computação, Processamento de Dados e Análise de Sistemas, limitando-se a definir, motivadamente, no edital e no contrato a ser celebrado, os requisitos relativos ao quantitativo e à qualificação do quadro de pessoal da empresa contratada que deverão ser satisfeitos por ocasião da execução do contrato;*

12

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 27) Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a: I - habilitação jurídica; II - qualificação técnica; III - qualificação econômico-financeira; IV - regularidade fiscal. V - cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.**

• 8.2. fixar o prazo de quinze dias, nos termos do art. 71, inciso IX, da Constituição, c/c os artigos 45 da Lei nº 8.443/92 e 195 do Regimento Interno, para o Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Ipea adotar as providências necessárias ao exato cumprimento do disposto no art. 49 da Lei nº 8.666/93, haja vista a ilegalidade verificada na Tomada de Preços nº 07/98, consistente na inobservância do princípio constitucional da isonomia, em razão da exigência de documentação relativa à qualificação técnica não prevista no art. 30 da mesma Lei, admitindo-se, no entanto, a subsistência do contrato originário da Tomada de Preços ora impugnada por até noventa dias, para processamento de novo certame licitatório, comunicando-se a este Tribunal sobre o cumprimento da medida;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.6. exijam comprovação documental de desempenho anterior ou contemporâneo à licitação, caso se deseje pontuar ou exigir habilitação técnica para qualquer dos serviços mencionados no subitem anterior, que apresente as especificações necessárias e compatíveis com o serviço demandado pelo Sesi/Senai, conforme determina taxativamente o art. 12, inciso II, alínea b, do RLC-Sesi/Senai;

• 9.3.7. procedam à especificação rigorosa, no edital, das características qualitativas e quantitativas mínimas do serviço cuja prestação anterior será exigida como requisito de habilitação, podendo o Edital exigir que estas características constem dos documentos comprobatórios apresentados pelos licitantes, conforme previsto no art. 12, inciso II, alínea b, do RLC-Sesi/Senai;

• 9.3.25. atendem para que as exigências de comprovação de experiência anterior para qualificação técnica sejam fixadas nos mesmos termos em que o serviço será exigido aos licitantes, inclusive no que se refere à subcontratação ou formação de consórcios, em conformidade com o art. 12, inciso II, alínea b, do RLC-Sesi/Senai;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• 9.1.11. atente para o disposto no art. 29 da Lei 8.666/93, exigindo, como condição de habilitação, prova de regularidade com a Fazenda Pública, a seguridade social e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, em vez de prova de quitação;

**FURTADO, Lucas Rocha. Curso de Direito Administrativo.**

• p.473 Nesse sentido, o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal permite que se estabeleçam "exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações". Para definir o objeto da licitação e as condições de contratação, a Administração pode se servir de certa margem de discricionariedade para determinar, em cada caso concreto, o que deverá ser comprovado pelos interessados em participar da licitação, sempre visando ao atendimento de seus interesses e respeitando-se a isonomia entre os licitantes.

13

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]7. A instrução considerou necessário tecer comentários sobre as disposições contidas nos itens 5.1.2 e 7.2 do edital, que exigem, respectivamente, a inscrição do licitante no Conselho Regional de Administração - CRA, como item de qualificação técnica, e o registro dos atestados de capacidade técnica no referido conselho ou, no caso de documentos emitidos em outros estados, o visto efetuado pelo CRA/DF (fls. 17 e 22/23). A análise procedida encontra-se transcrita nos itens a seguir (fls. 156/157). "29. O Acórdão 1.449/2003 - Plenário deixou assente que não cabe a obrigatoriedade do registro de profissionais de informática ou de certificados de capacitação técnica referentes a essa atividade no CRA. Além disso, a exigência do registro da atividade de informática nos conselhos profissionais, especialmente no CRA e no CREA, tem sido julgada irregular pelo Superior Tribunal de Justiça e pelos tribunais regionais federais, consoante as ementas abaixo, que servem de exemplo: a) STJ, RESP 496149 / RJ, Processo 200300159908, DJ 15/8/2005 p. 236 ADMINISTRATIVO E PROCESSUAL CIVIL - COMPLEMENTAÇÃO DAS CUSTAS INICIAIS - CANCELAMENTO DA DISTRIBUIÇÃO APÓS A SENTENÇA - IMPOSSIBILIDADE - PRECEDENTES - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - EXIGÊNCIA DE INSCRIÇÃO E COBRANÇA DE ANUIDADES DE PROFISSIONAIS E PESSOAS JURÍDICAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA - DESCABIMENTO - LEI 4.769/65. b) STJ, RESP 488441 / RS, Processo 200201710602, DJ 20/9/2004 p. 238 PROCESSUAL CIVIL E ADMINISTRATIVO - AÇÃO CIVIL PÚBLICA - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - EXIGÊNCIA DE INSCRIÇÃO E COBRANÇA DE ANUIDADES DE PROFISSIONAIS E PESSOAS JURÍDICAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA - DESCABIMENTO - LEI 4.769/65 - RESOLUÇÃO NORMATIVA CFA 125/92. (...) c) TRF 2ª Região, AMS 48504, Processo 199550010064744, DJU 30/9/2004 p. 148 EMENTA - MANDADO DE SEGURANÇA - ADMINISTRATIVO - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - PRINCÍPIO DA LEGALIDADE - OBRIGATORIEDADE DE REGISTRO OU DE CONTRATAR PROFISSIONAIS - ATIVIDADE PREPONDERANTE DA EMPRESA. I - O art. 1º, da Lei 6.839/80, estabelece que o registro de empresa em entidade competente para a fiscalização do exercício profissional é obrigatório em razão da atividade preponderante ou básica exercida pela sociedade. II - A atividade central da Empresa Impetrante está ligada a prestação de serviços, comercialização e representação na área de processamento de dados e informática, de modo que não está obrigada ao registro no Conselho Regional de Administração, a despeito da Resolução nº.198/97, que não encontra amparo legal na letra "b", do art. 2º, da Lei 4769/65. III - Assim, se o objeto social da empresa não guarda relação com as atividades definidas na Lei 4.769/65, inexistem motivos para o registro junto ao Conselho Regional de Administração ou contratação de profissionais habilitados. IV - Afronta o princípio constitucional da legalidade a lavratura de auto de infração pelo Conselho Regional de Administração contra empresa não sujeita à sua fiscalização. d) TRF 2ª Região, AC 242419, Processo 200002010468816, DJU 31/3/2004 p. 216 ADMINISTRATIVO. EMBARGOS À

EXECUÇÃO FISCAL. CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA INEXIGIBILIDADE DE REGISTRO. (...) 30. A profissão de informática não é regulamentada, estando ainda em tramitação conjunta na Câmara dos Deputados projetos com esta finalidade (fl. 146). 31. Dessa forma, ao inexistir regulamentação profissional para o setor de informática, são inválidas as resoluções dos conselhos profissionais que buscam submeter a área de computação e informática à disciplina corporativa. A Constituição Federal assegura, em seu art. 5º, XIII, o livre exercício de qualquer ofício, trabalho ou profissão, 'atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer'. Enquanto a lei não estabelecer condições para o exercício das profissões da área, normas de hierarquia inferior, a exemplo das resoluções dos conselhos profissionais, não podem fazê-lo. Trata-se de matéria sujeita à reserva legal (art. 5º, II, da Constituição Federal): TRF 1ª Região, AMS 91.01.12716-0/PA, DJ 15/5/1998 p.399 ADMINISTRATIVO. ENTIDADE CORPORATIVISTA. CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. EXIGÊNCIA DE REGISTRO DE EMPRESA ATUANTE NA ÁREA DE PROCESSAMENTO DE DADOS. 1. O critério adotado pelo nosso ordenamento jurídico para a definição da vinculação corporativista é o da atividade básica (Lei 6.839/80, art. 1º). 2. A inexistência de disciplina legal regulamentadora da profissão de técnico ou tecnólogo em processamento de dados não autoriza o Conselho de Administração a preencher este vazio legislativo. Trata-se de matéria de reserva legal. 32. Mesmo a Resolução Confea 418/98 (fls. 147/49), que pretendeu disciplinar o registro nos Creas e a fiscalização das atividades de pessoas físicas e jurídicas que prestam serviços de projeto, fabricação, instalação, manutenção e assistência técnica de equipamentos de informática, computadores e periféricos, foi suspensa em face de questionamentos envolvendo a sua ilegalidade e inadequações e, posteriormente, foi revogada pela Resolução 478/03 (fl. 150). 33. Assim, é inválida a disposição editalícia que condiciona a participação das empresas no certame à apresentação de certidão comprobatória de sua inscrição perante o CRA e a exigência também pode comprometer e restringir a competição de empresas interessadas, mas que não possuam os registros (art. 3º, § 1º, inc. I, da Lei 8.666/93).

• 9.2.4. abstenha-se de exigir a inscrição do licitante e o registro de atestados referentes à atividade de informática no Conselho Regional de Administração por falta de amparo legal;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.1.1 exigir que os Atestados de Capacidade Técnica em contratos de prestação de serviços de informática sejam registrados nos Conselhos Regionais de Administração, enquanto não sobrevier legislação ou decisão judicial que defina qual o conselho profissional que detém esta competência;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.2.1. não inclua, nos respectivos editais, exigência relativa ao registro ou à inscrição de empresa da área de informática no Conselho Regional de Administração, por falta de amparo legal;

• 9.2.2. abstenha-se de exigir que os atestados de capacidade técnica referentes à atividade de informática sejam registrados no Conselho Regional de Administração ou em qualquer outro conselho profissional, por falta de amparo legal;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.699/2007-TCU-Plenário.**

• 9.3.5. abstenha-se de exigir registro de atestados em conselho de fiscalização de exercício profissional em relação a profissões que ainda não foram devidamente regulamentadas por lei, tendo em vista não haver amparo legal para tal exigência;

14

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 192/1998-TCU-Plenário.**

• [Relatório]8.3 [Edital de Concorrência nº 4/96 elaborado pela Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social - DATAPREV, referente à contratação de serviços de seguro de incêndio, riscos diversos e veículos, para cobertura dos bens da entidade em todo o território nacional] Subitem 3.3.2.7 (fls. 38): Apresentação de 2 (dois) atestados de capacitação técnica expedidos por entidades da Administração Pública ou pessoa jurídica de direito privado, para os quais tenha prestado serviços equivalentes aos do objeto desta licitação, isto é, compatível em característica e quantitativo equivalente ou superior ao objeto deste Edital. 8.3.1 Posicionamento da Analista: 8.3.1.1 O conteúdo e a extensão da qualificação técnica dependem diretamente do objeto a ser contratado. A exigência de atestados que comprovem a aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação está prevista no § 1º do art. 30 da Lei nº 8.666/93. O que não está nele previsto é a exigência de um número mínimo e/ou certo de atestados, mesmo porque a comprovação de aptidão poderá ser feita por um ou mais atestados, dependendo dos seus conteúdos, os quais a Administração não tem como avaliar antes de proceder à abertura dos envelopes de habilitação. É no curso do exame da documentação de habilitação que a comissão de licitação irá avaliar se os atestados apresentados comprovam ou não a aptidão para cumprimento do objeto. Assim, no caso específico da Concorrência nº 004/96, uma grande empresa seguradora poderá necessitar apresentar apenas um atestado para comprovar a sua aptidão. Já uma companhia de médio porte poderá necessitar apresentar mais de um atestado para comprovar que assumiu obrigações no mesmo montante do objeto do edital, mas que estavam distribuídas por mais de um cliente. Portanto, exigir-se de antemão a apresentação de dois atestados que comprovem aptidão para a realização de um seguro de grande vulto, como reconhecido pela própria Dataprev, certamente contribui para restringir o universo de competidores. [...]

• [Decisão]2.4.6. abstenha-se de exigir número mínimo e certo dos atestados de capacitação técnica mencionados no § 1º do art. 30 da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.**

• 8.3.2. ao exigir elementos comprobatórios de capacitação técnica, na forma do art. 27, II, c/c o art. 30, II e § 1º, da Lei nº 8.666/93, não vincule os atestados ou declarações à prestação anterior de serviços ou à execução anterior de obras, conforme entendimento jurisprudencial desta Corte firmado por meio da Decisão Plenária nº 767/98;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.2. exigência de número mínimo de atestados de capacitação técnica, previstos no § 1º do art. 30 da Lei nº 8.666/93, conforme item 5.5.3 do edital da licitação, indo de encontro à jurisprudência desta Corte de Contas, em especial as Decisões plenárias 702/99 e 192/98;

15

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 46) Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar: I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução; II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima; III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação; IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica. § 2º Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório: I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório; II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

16

**BRASIL. Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.**

• Art. 3º) [Redação Original] Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta ou indireta, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público e as demais organizações sob o controle direto ou indireto da União, darão preferência, nas aquisições de bens e serviços de informática e automação, nos termos do § 2º do art. 171 da Constituição Federal, aos produzidos por empresas brasileiras de capital nacional, observada a seguinte ordem: I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; II - bens e serviços produzidos no País, com significativo valor agregado local. § 1º Na hipótese da empresa brasileira de capital nacional não vir a ser objeto desta preferência, dar-se-á aos bens e serviços fabricados no País preferência em relação aos importados, observado o disposto no § 2º deste artigo. § 2º Para o exercício desta preferência, levar-se-á em conta condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço.

17

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.9. consigne nas licitações tipo técnica e preço para aquisição e/ou contratação de bens e serviços de informática a justificativa para exclusão de até dois fatores de pontuação técnica, conforme exige o Decreto nº 1.070/94, art. 3º, § 1º;

18

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 43, IV) A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos: [...] IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

• Art. 48, I) Serão desclassificadas: I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação; [...]

19

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]7. DESPACHO DO RELATOR 7. A seguir, chamo a atenção para o item 2.2.1.a do Anexo I (fl. 689 - v. 3), relativo ao item 1.2 do objeto ('acompanhamento de projetos'), que atribui pontuação ao compromisso de disponibilizar 'sem ônus para o Ministério, serviço de suporte técnico remoto aos profissionais que irão prestar serviço no MDIC, apoiando-os na execução dos trabalhos, via telefone (0800) e e-mail, 8 horas por dia, 5 dias por semana, com equipe de profissionais devidamente qualificados (...)'. 8. São dois os problemas decorrentes da adoção desse critério, que, na verdade, estabelece uma obrigação a ser satisfeita futuramente pelo contratado, i.e. a disponibilização de serviço de suporte remoto à equipe de profissionais alocados pela empresa na execução do contrato. 9. Em primeiro lugar, trata-se de um dispositivo que restringe a competitividade do certame, pois, ao estabelecer que o serviço será prestado sem ônus para o MDIC, a disposição pode beneficiar aqueles licitantes que possuem uma estrutura de apoio similar previamente instalada. Ademais, não se deve esquecer que foi verificado

pelas unidades instrutivas que esse item representa 45% de toda a pontuação aplicável a essa parte do objeto (planilha - fl. 1331 - v. 6), o que torna mais agravada a ocorrência. 10. Em segundo lugar, tem-se que esse dispositivo pode se constituir em ingerência da Administração na forma como a empresa contratada irá organizar a prestação de serviços. Note-se que, em geral, o fornecimento de suporte remoto a seus profissionais é assunto que cabe à empresa resolver, segundo o modo e os recursos que ela entenda ser conveniente aplicar para alcançar os resultados fixados pela Administração. RESPOSTA DO MDIC A observação feita para este item será atendida com as alterações explicitadas no item 4.g. deste. PARECER DA SETEC 16. O Ministério reconheceu a impropriedade apontada e providenciará o seu saneamento na próxima versão do Edital. 17. Entretanto, cabe destacar que a dificuldade ora apontada decorre do fato de que o item 1.2 ('acompanhamento e controle da execução de projetos com base na metodologia de gerenciamento de projetos vigente no Ministério') decorre de uma certa tendência para tratá-la como contrato de postos de trabalho (dois postos no caso), o que ensejaria a necessidade de se manter um suporte remoto para os casos não resolvidos pelos dois profissionais em questão. 18. Tal necessidade quase desaparece quando a prestação de serviço é mensurada pelo resultado, pois a contratada somente fará jus a pagamento caso atenda à demanda formulada em 'solicitação de serviço', independentemente do quantitativo de profissionais que venha a dispor para gerar o resultado desejado. 19. Por outro lado, é de conhecimento geral no mercado que profissionais de suporte com elevadíssima competência são muito caros. Por essa razão, é mais econômico que as empresas mantenham tais profissionais em suas estruturas centralizadas, oferecendo suporte às equipes que prestam serviço no ambiente dos contratantes, de modo a diluir seu custo entre todos os contratos. Por isso, parece razoável pontuar a disponibilidade de suporte remoto, pois tal característica pode contribuir com a redução do custo do contrato (pelo efeito de diluição), embora não deva ser supervalorizada como ocorreu no Edital 06/2005 (45% da pontuação técnica). Parecer da 5ª Secex 21. Apesar de se comprometer a promover alterações na forma explicitada no item 4.g (comentado no item 16 desta instrução) a Spoa não se manifestou quanto a exclusão da atribuição de pontuação ao compromisso de disponibilizar, sem ônus para o Ministério, serviço de suporte técnico remoto. 21.1 Portanto, entendemos necessário expedir-se determinação à unidade sobre o assunto.

• 9.1.6. avalie a necessidade de exigir que a empresa contratada forneça suporte remoto aos profissionais alocados na execução dos serviços relativos ao item 1.2 do objeto; caso esse aspecto venha a ser considerado essencial ao andamento do futuro contrato, inclua esse requisito explicitamente no edital e no contrato como serviço a ser prestado pela contratada e pago pela Administração, retirando a matéria dos quesitos de pontuação das propostas técnicas; caso contrário, abstenha-se de utilizar o quesito previsto no item 2.2.1.a do Anexo I do edital na avaliação das propostas técnicas, tendo em vista que o critério restringe a competitividade do certame;

20

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.4. pontuação, no quesito "suporte de serviços" (item 8.2 do edital), atribuída a consultores que comprovem vínculo contratual com outras pessoas jurídicas, não sendo definidas as áreas de conhecimento requeridas, abrindo-se a possibilidade de pontuação para consultores que tenham experiência/ conhecimento unicamente em áreas não-pertinentes ao objeto da licitação;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.16. inclua, nos quesitos de pontuação, somente as especificações necessárias à exata avaliação da proposta, aduzindo justificativas e fundamentação técnica quando o detalhamento das especificações se fizer necessário;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.5. abstenha-se de considerar, como quesito pontuável em seus procedimentos licitatórios, critérios relativos à política de benefícios concedidos pelas licitantes a seus funcionários, quando irrelevantes para o cumprimento do objeto;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

• 9.2.4. insuficiência dos critérios de pontuação que se relacionem diretamente com a capacidade de execução dos serviços contratados, visto que o edital prevê a atribuição de pontuação unicamente com base na comprovação de experiência no exercício das atividades a serem contratadas, sem estabelecer outros critérios que permitam avaliar aspectos relativos ao desempenho do licitante, em desacordo com os itens 9.3.8, 9.3.15 e 9.3.16 do Acórdão 1094/2004 - Plenário;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.7. estabeleça critérios de pontuação da proposta técnica que guardem estrita correlação com cada modalidade de serviço e modelo de contratação de execução indireta adotado a fim de identificar as empresas detentoras de maior capacitação e aferir a qualidade técnica da proposta com observância ao disposto no art. 3º da Lei 8.666/93, explicitando no processo a fundamentação para os itens objeto de pontuação;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.6. exijam comprovação documental de desempenho anterior ou contemporâneo à licitação, caso se deseje pontuar ou exigir habilitação técnica para qualquer dos serviços mencionados no subitem anterior, que apresente as especificações necessárias e compatíveis com o serviço demandado pelo Sesi/Senai, conforme determina taxativamente o art. 12, inciso II, alínea b, do RLC-Sesi/Senai;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.6. efetue ajustes na escala de pontuação do item relativo ao fator "suporte de serviços" (item 5.3.3 do Anexo VII do edital), a fim de que o valor máximo de pontuação atribuível ao licitante seja consentâneo com a quantidade máxima de técnicos alocáveis na execução do futuro contrato;

• 9.1.7. abstenha-se de efetuar a pontuação do fator "desempenho" com base na apresentação de atestados relativos à duração de trabalhos realizados pelo licitante, tendo em vista que não ficou caracterizado o nexo de causalidade entre o fator avaliado e o quesito de avaliação conforme originalmente previsto no edital;

• 9.1.8. na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 5.4 - Anexo VII), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.6. *abstenha-se de efetuar a pontuação do fator "desempenho" com base na apresentação de atestados relativos à duração de contratos firmados pelo licitante, tendo em vista que não ficou caracterizado o nexo de causalidade entre o fator avaliado e o quesito de avaliação conforme originalmente previsto no edital;*
- 9.1.7. *na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 3.3 - Anexo I), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;*
- 9.1.8. *aperfeiçoe o quesito de pontuação do fator "compatibilidade" (item 3.4 - Anexo I), atentando para a possibilidade de incluir quesitos relativos a certificações do licitante em processos ou produtos adotados formalmente pelo Ministério, conforme consta do Anexo II do edital, devendo os processos ou produtos requeridos para fins de certificação ser aqueles comprovadamente considerados relevantes para a prestação dos serviços;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.5. *abstenha-se de efetuar a pontuação do fator "desempenho" (item 3.3 - Anexo I) com base na apresentação de atestados relativos à duração de contratos firmados pelo licitante, tendo em vista que não ficou caracterizado o nexo de causalidade entre o fator avaliado e o quesito de avaliação conforme originalmente previsto no edital;*
- 9.1.6. *na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 3.3 - Anexo I), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;*
- 9.1.8. *aperfeiçoe o quesito de pontuação do fator "compatibilidade" (item 3.4 - Anexo I), atentando para a possibilidade de incluir quesitos relativos a certificações do licitante em processos ou produtos adotados formalmente pelo Ministério, conforme consta do Anexo II do edital, devendo os processos ou produtos requeridos para fins de certificação ser aqueles comprovadamente considerados relevantes para a prestação dos serviços;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- *[Relatório]3. [...]"- Fator Desempenho (item 2.4, fl. 61 e item 4, fls. 71/72): a) previsão de quesitos pontuando a comprovação da experiência pretérita das licitantes, por intermédio de atestados de capacidade técnica, com exigências de quantitativos mínimos de horas/mês (item 4.1 do Anexo I/B), estações de trabalho (item 4.2 e 4.3 do Anexo I/B), utilização de fábrica de software/ano (item 4.4 do Anexo I/B) que não guardam proporcionalidade com os serviços a serem contratados e com o porte da infra-estrutura computacional do MinC, conforme descrição constante às fls. 45/46. (...) [No] Acórdão 1.094/2004, (...) se expediu determinação ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior para que se abstenha de incluir quesitos de pontuação que valorem apenas a quantidade de serviços realizados em experiências passadas dos licitantes, sem considerar o desempenho destes ou a complexidade dos serviços realizados."*
- 9.2.3. *caso seja verificada a necessidade de formular quesitos de pontuação da proposta técnica contemplando a comprovação de realização de quantitativos de serviços, faça constar do projeto básico ou do respectivo item a justificativa operacional para o critério utilizado e para os valores fixados, bem como adote, preferencialmente, faixas intermediárias de pontuação e não quantitativos mínimos absolutos;*

21

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.5. *reformule o item relativo à pontuação do fator "compatibilidade" (item 5.2 - Anexo VII do edital) para explicitar se os atestados requeridos devem se referir às metodologias utilizadas na execução das atividades mencionadas ou à realização das próprias atividades, de modo que haja coerência entre o comando do item, o quesito avaliado e os critérios de aferição;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.3. *efetue ajustes na escala de pontuação do item relativo ao fator "suporte de serviços" (item 3.1.4 do Anexo I do edital), a fim de que o valor máximo de pontuação atribuível ao licitante seja consentâneo com a quantidade máxima de técnicos alocáveis na execução do futuro contrato;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.3. *efetue ajustes na escala de pontuação do item relativo ao fator "suporte de serviços" (item 3.1.4 do Anexo I do edital), a fim de que o valor máximo de pontuação atribuível ao licitante seja consentâneo com a quantidade máxima de técnicos alocáveis na execução do futuro contrato;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- 9.2.3. *caso seja verificada a necessidade de formular quesitos de pontuação da proposta técnica contemplando a comprovação de realização de quantitativos de serviços, faça constar do projeto básico ou do respectivo item a justificativa operacional para o critério utilizado e para os valores fixados, bem como adote, preferencialmente, faixas intermediárias de pontuação e não quantitativos mínimos absolutos;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.4. *exigir como requisito mínimo dos perfis de profissionais a serem contratados pela empresa que venha a sagrar-se vencedora do certame que a experiência profissional restrinja-se exclusivamente à prestação de serviços em entidades públicas;*
- 9.4.1.8. *exigir requisitos profissionais baseados exclusivamente na formação e no tempo de experiência dos profissionais, salvo quando tais características revelarem-se imprescindíveis à execução do objeto, situação que deverá ser tecnicamente justificada de forma expressa e publicamente os motivos das exigências no processo licitatório, definindo adequadamente os perfis profissionais a serem contratados pela empresa vencedora, com base na efetiva capacidade de prestação de determinado serviço e não em sua exclusiva formação técnico/científica, assegurando-se de que os parâmetros fixados são necessários, suficientes e pertinentes ao objeto licitado;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.1.4. faça constar do projeto básico as justificativas para a atribuição de pontuação ao conhecimento ou a parcerias especializadas no sistema operacional Linux e para a exigência de comprovação de experiência em análise e modelagem de dados constante do perfil dos profissionais alocados na execução dos serviços;
- 9.1.7. evite o direcionamento à apresentação de certificados de qualidade específicos na formulação do critério de pontuação do fator "qualidade" referente ao item 1.1 do objeto, assegurando também que o certificado se refira a área compatível com os serviços licitados, que o documento tenha sido emitido por entidade certificadora credenciada por organismo oficial e que a apresentação de um único certificado válido seja considerada suficiente para atribuição de pontuação ao licitante de forma a evitar a exigência de apresentação de vários certificados;

22

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

- 8.4.10. pontuação, no quesito "qualidade" (item 8.3 do edital), atribuída à prestação de determinados tipos de serviços pelas licitantes, sendo que não existe uma padronização na nomenclatura desses serviços nas Certificações ISO atualmente existentes, inviabilizando a objetividade deste critério, com prejuízo do princípio da isonomia (art. 3º, caput, da Lei 8.666/93), ao mesmo tempo em que frustra o caráter competitivo do certame (art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/93);
- 8.4.11. pontuação, no quesito "desempenho" (item 8.4 do edital), atribuída à implantação de site com determinado número de páginas, sem levar em conta as tecnologias utilizadas ou a qualidade intrínseca das páginas, consubstanciando-se em avaliação inconsistente;
- 8.4.13. atribuição de peso considerável ao quesito "padronização" (item 8.6 do edital), tendo-se em conta que estão sendo pontuadas apenas três áreas de serviços dentre as previstas no objeto, quais sejam, gerenciamento eletrônico de documentos, workflow e armazenamento e recuperação de documentos, em detrimento das demais áreas a serem contratadas, gerando distorção na pontuação final;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.13. não inclua quesitos de pontuação imprecisos ou que prejudiquem o julgamento objetivo das propostas, a exemplo dos quesitos que se referem à aplicação de metodologias em experiências anteriores dos licitantes;
- 9.3.15. inclua quesitos de pontuação da proposta técnica que guardem estrita correlação técnica e operacional com os serviços constantes do item do objeto avaliado, abstendo-se de prever quesitos que não indiquem necessariamente maior capacidade para fornecer os serviços ou que não sirvam para avaliar aspecto relevante ou pertinente do item a que estão relacionados, tais como a utilização da metodologia de fábrica de software em itens que não fazem uso dela (e. g. Gerência de Dados e Modernização Administrativa); a avaliação mediante pontos por função, medida específica para desenvolvimento de sistemas, em itens que não contêm atividades passíveis de serem aferidas por esse critério (e. g. Gerência de Dados e Modernização Administrativa); a pontuação da parceria Linux, que objetiva a solução de problemas no sistema operacional, em itens que não requerem profundo conhecimento do sistema operacional (e. g. Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas, Gerência de Dados e Operação de Microcomputador); a utilização de quesitos referentes a metodologia de gestão de projetos e consultoria técnica de projetos no item Operação de Microcomputador; e itens com excesso de detalhamento;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.6. deficiência no procedimento de avaliação de pontuação, visto que o edital prevê a pontuação da experiência na utilização de metodologias compatíveis com as empregadas no MDIC, mas não especifica as metodologias em uso ou aceitáveis, nem os métodos de comparação entre as metodologias do licitante e do Ministério, em contrariedade com os princípios da publicidade e do julgamento objetivo e os itens 9.3.8, 9.3.13, 9.3.14 e 9.3.16 do Acórdão 1094/2004 - Plenário;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.10. estabeleçam, no edital, para cada quesito objeto de pontuação, especialmente para aquele que contiver as alternativas "atende/não atende/atende parcialmente", com precisão e sem ambigüidade, o critério técnico que deverá ser aplicado pela Comissão de Licitação no julgamento do atendimento ao respectivo quesito;
- 9.3.22.2. quais os critérios para julgamento das ofertas nesse quesito [Acordos de Nível de Serviço], caso os valores quantitativos dos parâmetros sejam oferecidos pelos licitantes e utilizados para pontuação;

23

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

- 8.4.6. pontuação, no quesito "compatibilidade" (item 8.1 do edital), atribuída à implementação de sistema utilizando front-end Visual Studio, sendo que tal linguagem não consta dos ambientes de programação existentes no Ministério da Justiça, conforme a lista de sistemas descrita no item 1.2 do Anexo 1 do edital (Projeto Básico), trazendo exigência impertinente para o objeto a ser contratado (art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/93);
- 8.4.8. pontuação, no quesito "suporte de serviços" (item 8.2 do edital), atribuída à quantidade de profissionais que as licitantes têm em seus quadros, sendo que não existe, no edital da concorrência, previsão de qual o número estimado de profissionais de que necessita a Administração, consubstanciando-se em exigência impertinente para o objeto a ser contratado (art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/93);

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

- 9.3.2. abstenha-se de exigir das empresas, por ocasião da licitação, como requisito de habilitação, instalações físicas em locais específicos sem a comprovação da sua indispensável necessidade para o cumprimento do objeto;
- 9.3.3. abstenha-se de incluir, em suas licitações, quesito de pontuação técnica que privilegie o local, se interno ou externo à empresa, de treinamento dos funcionários da licitante, quando tal condição for irrelevante para a execução do objeto a ser contratado;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.21. somente incluam a prestação anterior de serviços ao amparo de um "Acordo de Nível de Serviço - SLA" formalizado contratualmente como quesito classificatório ou eliminatório das propostas, tal como consta do item 5.6 da Tabela de Pontuação Técnica - "Perfil do Fornecedor" relativa ao Edital de Concorrência n. 002/2005, se a

especificação do objeto da licitação incluir a exigência de um "Acordo de Nível de Serviço" no contrato a ser celebrado com o Sesj/Senaj;

• 9.3.22.3. as características da experiência anterior com "Acordos de Nível de Serviço" exigida dos licitantes, compatível com os termos pretendidos para o contrato;

24

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

• 9.2.3. em atenção ao princípio da eficiência e ao previsto no inciso I do § 1º do art. 3º da Lei nº 8.666/1993, nas contratações de fornecimento de serviços de tecnologia da informação, abstenha-se de utilizar indiscriminadamente critérios de pontuação que valorem apenas as experiências passadas dos licitantes, como aqueles aferidos pela apresentação de atestados de execução de serviços, e considere a existência de três grupos de critérios de pontuação: os baseados na experiência passada da licitante (por exemplo, atestados de execução de serviços), os baseados na sua situação atual (por exemplo, certificações) e os parâmetros de execução contratual que o licitante pode oferecer na sua proposta técnica (por exemplo, índice mensal máximo de defeitos no software), balanceando o peso de cada grupo de acordo com o tipo do objeto a ser contratado;

25

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.12. pontuação, no quesito "desempenho" (item 8.4 do edital), atribuída à comprovação de tempo de experiência da licitante na prestação de serviços técnicos de informática, sendo que o tempo de existência de uma empresa não indica necessariamente um melhor desempenho na execução de seus serviços, passando tal exigência a comprometer e restringir o caráter competitivo da licitação (art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/93);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.9. abstenha-se de incluir quesito que atribua pontos na avaliação da proposta técnica pelo tempo de existência do licitante na prestação de serviços na área de informática;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.6. evite incluir, em seus procedimentos licitatórios, quesito de pontuação que atribua pontos na avaliação da proposta técnica tão-somente pelo tempo de existência da licitante no desempenho da atividade objeto da licitação;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.4. abstenham-se de incluir quesito que atribua pontos na avaliação da proposta técnica pelo simples tempo de existência do licitante ou do produto no mercado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.1.6. incluir, em suas licitações do tipo de técnica e preço, quesitos que atribuam pontos na avaliação da proposta técnica pelo tempo de existência do licitante na prestação de serviços na área de informática, pois tal exigência restringe o caráter competitivo da licitação, consagrado no art. 3º, § 1º, inciso I, da Lei 8.666/1993;

26

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 140/1999-TCU-Plenário.**

• 8.3.4. não efetue inserção de índices técnicos que privilegiem empresas com grande número de funcionários, sem levar em conta a relação de pertinência entre o quantitativo da equipe prestadora dos serviços e o objeto licitado, nos termos do art. 46, § 1º, inciso I, e § 2º da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.7. pontuação, no quesito "suporte de serviços" (item 8.2 do edital), atribuída à quantidade de profissionais que a licitante possui, havendo a possibilidade de se pontuar um licitante que apresente um mesmo funcionário com mais de uma especialidade, podendo a mesma pessoa ser incluída para efeito de pontuação em dois diferentes quesitos, acarretando em obscuridade do instrumento convocatório, o que vem a comprometer o caráter competitivo do certame na medida em que pode ocasionar entendimento diferenciado de uma licitante em relação à outra;

27

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.8. abstenha-se de incluir quesitos de pontuação que valorem apenas a quantidade de serviços realizados em experiências passadas dos licitantes, sem considerar o desempenho destes ou a complexidade dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]3. [...]"- Fator Desempenho (item 2.4, fl. 61 e item 4, fls. 71/72): a) previsão de quesitos pontuando a comprovação da experiência pretérita das licitantes, por intermédio de atestados de capacidade técnica, com exigências de quantitativos mínimos de horas/mês (item 4.1 do Anexo I/B), estações de trabalho (item 4.2 e 4.3 do Anexo I/B), utilização de fábrica de software/ano (item 4.4 do Anexo I/B) que não guardam proporcionalidade com os serviços a serem contratados e com o porte da infra-estrutura computacional do MinC, conforme descrição constante às fls. 45/46. (...) [No] Acórdão 1.094/2004, (...) se expediu determinação ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior para que se abstenha de incluir quesitos de pontuação que valorem apenas a quantidade de serviços realizados em experiências passadas dos licitantes, sem considerar o desempenho destes ou a complexidade dos serviços realizados."

28

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. estabeleçam a *aceitabilidade de todas as certificações idôneas disponíveis no mercado para o processo de desenvolvimento e/ou manutenção de software dos fornecedores, emitidas por entidade certificadora independente, não incluindo produtos específicos, senão em caráter exemplificativo, tais como "certificação CMM ou similar", caso necessitem incluir como quesito técnico para julgamento das propostas a certificação do fornecedor em qualidade no desenvolvimento de software;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.4. reformule o quesito de pontuação do fator "qualidade" para estabelecer *critérios de avaliação objetivos em substituição àquele originalmente previsto no item 5.1 - Anexo VII do edital, atentando para a possibilidade de utilizar outras alternativas de avaliação, a exemplo da certificação de qualidade, desde que se evite o direcionamento à apresentação de um certificado específico, que se assegure que o certificado se refira a área compatível com os serviços licitados, que o documento tenha sido emitido por entidade certificadora credenciada por organismo oficial e que a apresentação de um único certificado seja considerada suficiente para atribuição de pontuação ao licitante de forma a evitar a exigência de apresentação de vários certificados;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.4. reformule o quesito de pontuação do fator "qualidade" para estabelecer *critérios de avaliação objetivos em substituição àquele originalmente previsto no item 3.2 do Anexo I do edital, atentando para a possibilidade de utilizar outras alternativas de avaliação, a exemplo da certificação de qualidade, desde que se evite o direcionamento à apresentação de um certificado específico, que se assegure que o certificado se refira a área compatível com os serviços licitados, que o documento tenha sido emitido por entidade certificadora credenciada por organismo oficial e que a apresentação de um único certificado válido seja considerada suficiente para atribuição de pontuação ao licitante de forma a evitar a exigência de apresentação de vários certificados;*
- 9.1.8. aperfeiçoe o quesito de pontuação do fator "compatibilidade" (item 3.4 - Anexo I), atentando para a possibilidade de incluir quesitos relativos a certificações do licitante em processos ou produtos adotados formalmente pelo Ministério, conforme consta do Anexo II do edital, devendo os processos ou produtos requeridos para fins de certificação ser aqueles comprovadamente considerados relevantes para a prestação dos serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.4. reformule o quesito de pontuação do fator "qualidade" para estabelecer *critérios de avaliação objetivos em substituição àquele originalmente previsto no item 3.2 do Anexo I do edital, atentando para a possibilidade de utilizar outras alternativas de avaliação, a exemplo da certificação de qualidade, desde que se evite o direcionamento à apresentação de um certificado específico, que se assegure que o certificado se refira a área compatível com os serviços licitados, que o documento tenha sido emitido por entidade certificadora credenciada por organismo oficial e que a apresentação de um único certificado válido seja considerada suficiente para atribuição de pontuação ao licitante de forma a evitar a exigência de apresentação de vários certificados;*
- 9.1.8. aperfeiçoe o quesito de pontuação do fator "compatibilidade" (item 3.4 - Anexo I), atentando para a possibilidade de incluir quesitos relativos a certificações do licitante em processos ou produtos adotados formalmente pelo Ministério, conforme consta do Anexo II do edital, devendo os processos ou produtos requeridos para fins de certificação ser aqueles comprovadamente considerados relevantes para a prestação dos serviços;

**BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Tecnologia da informação: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software.**

- p.95 Entretanto, a despeito da aparente lógica inerente a esta hipótese, *é necessário cautela em estabelecer-se a associação entre Níveis de Maturidade - ou mesmo a própria adoção dos modelos aqui tratados - com os resultados positivos. Há também uma correlação entre o porte das organizações e a adoção de modelos (e seus níveis de maturidade); havendo, portanto, a possibilidade de que seja o porte, e não o modelo, que determine esta correlação." (NOGUEIRA; ROCHA, 2006, Qualidade no setor de software brasileiro: uma análise das práticas das organizações. IN: BRASIL. ...)*

29

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.8. na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 5.4 - Anexo VII), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, *critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.7. na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 3.3 - Anexo I), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, *critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.6. na elaboração do item de pontuação relativo ao fator "desempenho" (item 3.3 - Anexo I), formule quesitos que correlacionem o desempenho do interessado aos resultados requeridos na prestação de serviços, podendo ser incluídos, entre outros aspectos que possam vir a ser considerados cabíveis, *critérios relativos à atestação do cumprimento de metas pelo licitante na execução de outros contratos;*

30

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.1.5. efetue um levantamento para apurar quais os recursos constantes do Anexo II do edital que são relevantes e suficientes para fins de comprovação da experiência do licitante conforme exigido no item 7.1 do edital e especifique esses recursos no referido item (ou em anexo ao item), sem prejuízo de explicitar a possibilidade de aceitar o somatório de atestados;

31

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.11. *abstenha-se de vedar o somatório de atestados para fins de comprovação de atendimento a quesitos de pontuação, nos casos em que a aptidão técnica das empresas puder ser satisfatoriamente demonstrada por mais de um atestado;*

32

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.12. *abstenha-se de vedar a apresentação de atestados que façam referência a serviços prestados em mais de um contrato para fins de comprovação de atendimento a quesitos de pontuação, nos casos em que a aptidão técnica das empresas puder ser satisfatoriamente demonstrada mediante a comprovação de prestação de serviços em vários contratos;*

33

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.5. *elevado número de atestações necessárias para obtenção da pontuação técnica máxima, o que não necessariamente avalia o desempenho do licitante e pode acarretar restrição à competitividade do certame;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.2. *exigir quantitativo de atestados técnicos para aferição de pontuação técnica tais como os indevidamente exigidos nos itens 1,2, 2.1 e 2.2, do Anexo III, do Edital da Concorrência 02/2004-MRE;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]52. *Contudo, há que se destacar que a falha detectada no edital da Concorrência 06/2005 não se refere à questão do somatório de atestados. 53. O quesito relativo ao fator "desempenho" atinente aos dois itens do objeto avalia a experiência do licitante no desenvolvimento de sistemas, atribuindo 10 pontos à apresentação de um atestado comprobatório, 15 pontos a dois atestados e 20 pontos a três atestados (itens 2.1.3.a e 2.2.3.a do Anexo I - fls. 687/688 e 691 - v. 3). Conforme se verifica no edital, cada atestado deve ter o mesmo teor dos demais e deve-se referir a clientes distintos. Portanto, o item de pontuação não trata da utilização de vários atestados de maneira complementar. Na verdade, o item de pontuação objetiva aferir a quantidade de vezes em que os mesmos serviços foram prestados pelo concorrente. 54. Essa forma de aferir a experiência dos licitantes na realização de serviços comuns de informática tem sido criticada em deliberações do Tribunal (Acórdão 124/2002 - Plenário, Acórdão 571/2006-2ª Câmara, entre outros). Em geral, verifica-se que os serviços dessa natureza não apresentam complexidade excepcional. Portanto, o número de vezes que o participante do certame executou as mesmas tarefas não se afigura como critério relevante para selecionar o licitante mais apto, visto que não se pode inferir que o licitante detentor de um atestado de experiência tenha um desempenho inferior ao do licitante que dispõe de dois. Essa linha de raciocínio leva também à conclusão de que o critério confere vantagem ao licitante detentor de vários atestados em detrimento do licitante que possui apenas um atestado, não obstante ambos se encontrem na mesma situação, ou seja, aptos a executar o objeto. Nessas circunstâncias, o critério viola o princípio da isonomia. 55. Por conseguinte, manifesto-me de acordo com a proposta da 5ª Secex vazada no sentido de determinar à Spoa/MDIC que se abstenha de estabelecer critérios de pontuação que impliquem a apresentação de vários atestados visando a comprovar da experiência do licitante.*
- 9.1.8. *evite a atribuição de pontuação progressiva a um número crescente de atestados comprobatórios de experiência contendo idêntico teor, uma vez que tal prática corresponde à aferição da quantidade de vezes em que os mesmos serviços foram prestados pelo interessado, quesito que viola o princípio da isonomia e que se afigura irrelevante para selecionar o licitante mais apto na licitação em tela;*

34

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.5. *abstenha-se de estabelecer limitação temporal para aceitação dos atestados de realização de serviços utilizados na avaliação da proposta técnica dos licitantes;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.7. *abstenha-se de estabelecer limitação temporal para aceitação dos atestados de realização de serviços utilizados na avaliação da proposta técnica dos licitantes;*

35

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.3. *estabelecer critérios de pontuação técnica que estabeleçam tratamento desigual para serviços prestados em entidades públicas e serviços prestados em entidades privadas, tal como ocorreu no item 2.2, do Anexo III, do Edital da Concorrência 02/2004-MRE;*

36

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 40) *O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas*

de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

• Art. 44) No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei. [...] § 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

• Art. 48) Serão desclassificadas: [...] II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

37

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 48) Serão desclassificadas: [...] II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

38

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 657/2004-TCU-Plenário.

• 9.3.3 - não insira, em edital de licitação, cláusulas que restrinjam o caráter competitivo do certame ou que prejudiquem a obtenção de melhores preços, a exemplo das seguintes exigências do Edital do Pregão n. 03/2002: percentual mínimo de encargos sociais; valores mínimos de vale alimentação e reserva técnica; visto de atestado de capacidade técnica em outros conselhos regionais de administração que não o da execução dos serviços; vistoria prévia de suas unidades sem estar caracterizada a necessidade; e fixação de salário básico;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.

• 9.3.3. abstenha-se de fixar a remuneração mínima a ser paga e os benefícios a serem concedidos pelos licitantes aos profissionais que vierem a prestar serviços no MDIC em decorrência de eventual contratação, a fim de evitar a fixação de preços mínimos vedada pelo art. 40, inciso X, da Lei 8.666/93, bem assim atender aos princípios da legalidade, da competitividade e da obtenção da proposta mais vantajosa para a Administração;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.

• 9.3.11. abstenha-se de prefixar, nos instrumentos convocatórios das licitações, faixas de valores para preços e/ou salários, com o fito de evitar que tais exigências venham a comprometer o caráter competitivo da licitação, consoante dispõe os arts. 40, inciso X, e 3º, § 1º, inciso I, da Lei nº 8.666/93;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.

• 9.4.1.7. estabelecer preços mínimos ou patamares de remuneração mínima a ser paga aos profissionais a serem contratados pela eventual vencedora da licitação, tendo em vista a proibição contida no inciso X do art. 40 da Lei 8.666/93;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.264/2006-TCU-Plenário.

• 9.2.3. não inclua, nos respectivos editais, exigências trabalhistas em desacordo com as regras estabelecidas em Convenções Coletivas de Trabalho firmadas pelas categorias profissionais necessárias à execução dos serviços licitados;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.699/2007-TCU-Plenário.

• [Relatório]8 [...] "6. Da fixação, pelo edital, do piso remuneratório mínimo a ser pago aos profissionais que prestarão os serviços, prejudicando a obtenção da proposta mais vantajosa e contrariando a jurisprudência deste Tribunal 6.1 Manifestação (fls. 113/116): os responsáveis afirmam que a fixação de piso salarial mínimo no edital visou obter a proposta mais vantajosa para a ABDI, de conformidade com o art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos. Alegam, ainda, que, devido ao fato de o objeto da licitação envolver conhecimento especializado, a escolha da melhor proposta não significa necessariamente a obtenção do menor custo. Alegam que "assim, no cômputo da proposta mais vantajosa há de ser considerada a especialização do serviço, a qualificação do profissional, o nível de responsabilidade exigido [...]". 6.2 Destacam que, para os serviços a serem prestados, não é prudente que se admitam propostas com salários muito aquém dos praticados no mercado. Argumentam que o valor fixado no edital do pregão é proveniente de uma pesquisa de mercado realizada pela Agência, sendo que o valor mínimo proposto pela ABDI equivale à metade do valor médio praticado no mercado. Completam ao dizer que por essa razão é incabível a alegação de restrição à competitividade. 6.3 Informam que por ocasião do pregão compareceram 10 (dez) empresas interessadas, das quais nove apresentaram o valor de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) e 1 (uma) o dobro desse valor. 6.4 Por fim, concluem ao afirmar que não é praxe da Agência fixar valor mínimo de salários nas contratações, sendo esta contratação um caso específico e peculiar, envolvendo serviços de muita especialização, importância, sigilo e responsabilidade, o que justificaria "a fixação dos valores em busca da qualidade dos serviços a serem contratados". 6.5 Análise: constata-se que a ABDI fixou, no item 14 do anexo 1 do Pregão 09/2007, como referência mínima para remuneração mensal dos profissionais alocados na prestação dos serviços técnicos, o valor de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais), com vistas a garantir a qualidade dos serviços. Cabe informar que o piso salarial fixado na Convenção Coletiva de Trabalho, celebrada entre sindicato patronal de Brasília e o SINDPD-DF (fls. 29/41, anexo1), para a categoria de processamento de dados com jornada de 8 (oito) horas é de R\$ 439,33 (quatrocentos e trinta e nove reais e trinta e três centavos). [...] 6.8 Ademais,

convém lembrar que o entendimento predominante nesta Corte é pela inadequação da prefixação de valor mínimo de salário em processo de licitação (Acórdãos nºs 657/2004, 1.094/2004, 264/2006 e 1.264/2006 - Plenário), ressalvados, no entanto, os pisos remuneratórios estabelecidos em convenções ou acordos coletivos de trabalho."

• [Voto do Relator]20. Com referência ao estabelecimento de piso remuneratório para os trabalhadores que prestarão os serviços, inclusive em valor muito acima do que é ajustado por convenção, mais uma vez há irregularidade no processo licitatório da ABDI. 21. Diversamente do que foi defendido pela entidade, **fixar altos salários não é meio adequado para a garantia de serviços de boa qualidade.** O licitante contratado não terá a obrigação de recrutar profissionais com a qualificação desejada simplesmente porque o salário foi orçado em patamar favorável. Afinal, ficará a seu critério dizer que o trabalhador é apto e empossá-lo no serviço. 22. Tanto é assim que as licitantes envolvidas no presente pregão da ABDI nem se preocuparam em oferecer salário diferente daquele indicado como piso na licitação. Para elas, em tese, o limite que deve ser obedecido tem importância apenas para efeito de concorrência, e não de qualidade. 23. Além do mais, a definição de piso salarial atenta contra a persecução do melhor preço. Só para lembrar, a Lei nº 8.666/93, no art. 40, inciso X, **proíbe a fixação de preços mínimos em licitação.** 24. Por analogia, a análise vale também para o caso da estipulação de percentual de encargos sociais mínimo.

• 9.3.3. **abstenha-se de fixar no edital valor mínimo de remuneração a ser pago aos profissionais a serem contratados, por ferir o estabelecido no art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos da Agência;**

• 9.3.4. **abstenha-se de fixar percentuais mínimos de encargos sociais a serem observados pelas licitantes, por não haver previsão para tal exigência no Regulamento de Licitações e Contratos da Agência;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

• 9.2.14. **abstenha-se de fixar a remuneração mínima a ser paga pelos licitantes aos profissionais que vierem a prestar serviços na ANAC em decorrência de eventual contratação, a fim de evitar a fixação de preços mínimos vedada pelo art. 40, X, da Lei nº 8.666/1993;**

39

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 45, § 1º, I) [...] § 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

#### **BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

40

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.4. **adote, em suas licitações, na medida do possível, quanto aos critérios técnicos aferidos por meio de quantidades, faixas intermediárias de pontuação e não quantitativos mínimos absolutos;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.10. **considere, para fins de fixação dos pesos atribuídos aos fatores de avaliação da proposta técnica (compatibilidade, suporte de serviços, qualidade e desempenho), a natureza do serviço a ser contratado, determinando pesos consentâneos com a representatividade de cada fator para a modalidade de serviço licitada;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.10 **estabeleça, em seus editais de licitação, faixas intermediárias de pontuação, guardando proporcionalidade entre os critérios técnicos avaliados;**

41

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.10. **ao fixar os fatores de ponderação das propostas técnicas e de preços, leve em conta que os fatores de ponderação atribuídos ao índice técnico dos itens componentes do objeto devem ser proporcionais ao grau de complexidade dos serviços incluídos em cada um desses itens;**

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 449/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2.9. *balanceamento inadequado de pesos entre fatores de pontuação de técnica e preço na modalidade Suporte Técnico a Usuários da Rede Corporativa, que admitiria a fixação dos pesos na proporção de 5 para o preço e 5 para a técnica, em vista da menor complexidade desses serviços, contrariando o item 9.3.10 do Acórdão 1094/2004 - Plenário;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.11. *considere, para fins de fixação dos fatores de ponderação a serem atribuídos à proposta técnica e ao preço, além do disposto no art. 3º, inciso IV, do Decreto 1.070/94, a complexidade dos serviços a serem contratados, aplicando pesos consentâneos com esse aspecto;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.5. *ao fixar os fatores de ponderação das propostas técnicas e de preços, leve em conta que os fatores de ponderação atribuídos ao índice técnico dos itens componentes do objeto devem ser proporcionais ao grau de complexidade dos serviços incluídos em cada um desses itens;*

42

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º, § 2º) *Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços: I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)*
- Art. 45, § 2º) *No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.*

### 1.3.2.5 Definição do modelo de gestão do contrato

#### O que é um modelo de gestão do contrato?

**1.** Modelo de gestão do contrato é o conjunto de objetivos, responsabilidades, atores, papéis e processos que visam à garantia da produção dos resultados e benefícios projetados que justificaram a contratação. Ele é a base para a construção do contrato pela área jurídico-administrativa, que será executado pela área de TI (1).

#### Diretrizes para a concepção de um modelo de gestão

**2.** A Administração atua como consumidor nas relações contratuais que firma com terceiros para execução indireta (2). Por isso, o modelo de gestão do contrato deve caracterizar a relação contratual exclusivamente como prestação de serviços e jamais permitir qualquer caracterização de fornecimento de mão-de-obra, evitando aspectos tais como: • subordinação dos empregados da contratada à contratante; • pessoalidade ou habitualidade; • ressarcimento de salários, despesas de transporte, viagem ou hospedagem; • benefícios como os de alimentação; • gestão dos serviços pela contratante e não pelo preposto da contratada (3).

**3.** Um modelo de gestão deve permitir e desenvolver um relacionamento cliente-fornecedor caracterizado: • pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho; • pela harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores; • pela educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo; • pelo incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços (4).

#### Elementos essenciais de um modelo de gestão de contrato

**4.** A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um gestor do contrato, especialmente designado para representar a Administração, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição (5).

**5.** As obrigações e a responsabilização do gestor fiscalizador devem estar claramente definidas no modelo de gestão. Sugere-se a lista constante do Manual do Gestor de Contratos do STJ: "• IV - abrir pasta para cada contrato, visando arquivar eventuais termos aditivos; • V - controlar o prazo de vigência do instrumento contratual sob sua responsabilidade, e encaminhar o processo administrativo à unidade de contratos, nos prazos descritos no item 3.5 deste Manual, com a solicitação de prorrogação; • VII - encaminhar à unidade de contratos, após a confirmação de recursos disponíveis pela unidade de programação orçamentária, com antecedência mínima de 120 dias do término da garantia do fabricante, processo administrativo com o projeto básico para contratação de serviços de manutenção; • VIII - verificar se a entrega de materiais, execução de obras ou a prestação de serviços será cumprida integral ou parceladamente; • IX - anotar em formulário próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados (conforme modelos sugeridos - anexo III); • X - manter controle atualizado dos pagamentos efetuados, em ordem cronológica, observando para que o valor do contrato não seja ultrapassado (conforme modelo sugerido anexo II); • XI - receber e atestar as notas fiscais e encaminhá-las à unidade competente para pagamento; • XII - solicitar à unidade de programação orçamentária disponibilidade de recursos para o pagamento de valores que tenham extrapolado o valor do contrato e necessitem de reconhecimento de dívida; • XIII - acompanhar a evolução dos preços de mercado referentes ao objeto contratado e informar à unidade competente as oscilações bruscas; • XIV - comunicar à unidade competente, formalmente, irregularidades cometidas passíveis de penalidade, após os contatos prévios com a contratada (conforme modelo sugerido anexo IV); • XV - solicitar à unidade competente esclarecimentos de dúvidas relativas ao contrato sob sua responsabilidade; • XVI - informar à unidade de programação orçamentária e financeira, até 15 de dezembro de cada ano, as obrigações financeiras não liquidadas no exercício, visando à obtenção de reforço, cancelamento e/ou inscrição de saldos de empenho à conta de restos a pagar; • XVII - encaminhar à unidade de programação orçamentária e financeira até o mês de novembro de cada exercício os pedidos de empenhamento para os contratos ainda em vigor no exercício seguinte; • XVIII - autorizar, formalmente, quando do término da vigência do contrato, a liberação da garantia contratual em favor da contratada; • XIX - manter sob sua guarda os processos de contratação; • XX - verificar se o prazo de entrega, especificações e quantidades encontram-se de acordo com o estabelecido no instrumento contratual; • XXI - receber, provisória e definitivamente, as aquisições, obras ou serviços sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado, quando não for designada Comissão de Recebimento ou outro servidor; • XXII - comunicar à unidade competente eventuais atrasos nos prazos de entrega e/ou execução do objeto, bem

como os pedidos de prorrogação, se for o caso; • XXIII - zelar pela fiel execução da obra, sobretudo no que concerne à qualidade dos materiais utilizados e dos serviços prestados; • XXIV - acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro; • XXV - receber as etapas de obra mediante medições precisas e de acordo com as regras contratuais; • XXVI - apresentar, mensalmente ou quando solicitado, relatório circunstanciado de acompanhamento de execução da obra; • XXVII - manter, no local da obra, Livro-Diário, e registrar todas as ocorrências relevantes; • XXVIII - encaminhar à unidade de contratos pedido de alteração em projeto, serviço ou de acréscimos (quantitativos e qualitativos) ao contrato, acompanhado das devidas justificativas e observadas as disposições do artigo 65 da Lei n. 8.666/1993; • XXIX - estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do contrato e informar à autoridade competente ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão da obra ou em relação a terceiros; • XXX - encaminhar à autoridade competente eventuais pedidos de modificações no cronograma físico-financeiro, substituições de materiais e equipamentos, formulados pela contratada; • XXXI - confrontar os preços e quantidades constantes da nota fiscal com os estabelecidos no contrato; • XXXII - encaminhar junto à fatura/nota fiscal, a nota fiscal de simples remessa ou o rol dos materiais utilizados na obra pela contratada; • XXXIII - cientificar à autoridade competente, com antecedência mínima de sessenta dias, da possibilidade de não conclusão do objeto na data aprazada, com as devidas justificativas; • XXXIV - elaborar projeto básico para todos serviços de engenharia complementares; • XXXV - realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, *antes de atestar as respectivas notas fiscais.*"<sup>(6)</sup> Entretanto, considerando que a segregação de funções é uma boa maneira de implementar o princípio da moralidade, e considerando que os arts. 67, 73 e 74 da Lei 8.666/1993 separam o recebimento provisório do recebimento definitivo de serviços, parece mais adequado que primeiro o fiscalizador emita termo circunstanciado de recebimento provisório, em até 15 dias, e que depois a pessoa ou comissão indicada para efetuar o recebimento definitivo examine detalhadamente o objeto ou a parcela entregue para verificação do atendimento às exigências contratuais. A nota fiscal (ou a fatura) poderá ser objeto do segundo exame, mas certamente não do primeiro. Aliás, é mais conveniente que a nota fiscal de serviços seja emitida somente após o recebimento definitivo, visto que, havendo rejeição total ou parcial dos serviços, fica a nota fiscal previamente emitida a apontar para valor que não poderá ser aceito pela Administração, mas que já terá gerado efeito tributário <sup>(7)</sup>.

**6.** O modelo de gestão deve deixar clara: • a vinculação do contrato ao edital (ou convite) de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu e à proposta vencedora; • a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos; • a obrigação da contratada de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação <sup>(8)</sup>.

**7.** O núcleo do modelo de gestão contratual deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos: • procedimentos para alocação e desalocação de profissionais, quando for o caso de contratos baseados em postos de trabalho (o que deve ser evitado), contemplando: I) procedimentos de solicitação de preenchimento de posto de trabalho; II) procedimentos de verificação das análises procedidas pela contratada: • quanto à qualificação técnica mínima aceitável; • quanto aos antecedentes criminais, perfil psicológico, histórico de trabalho, recomendações pessoais e comprovação de experiência; • quanto ao conhecimento das políticas e normas da contratante e assinatura de termo de compromisso de conduta para com a política de segurança da informação; III) procedimentos de solicitação de substituição de profissional em razão de má conduta (quanto ao desempenho, este deve ser gerido pela contratada); IV) procedimentos de solicitação de extinção de posto de trabalho <sup>(9)</sup>.

- definição dos parâmetros de gestão, tais como prazos de atendimento de demanda, critérios de aceitação de serviços e valores dos níveis de serviço definidos <sup>(10)</sup>;
- procedimentos para solicitação de serviços e avaliação dos serviços prestados <sup>(11)</sup>;
- métodos de avaliação da qualidade dos serviços prestados e dos produtos entregues <sup>(12)</sup>;
- procedimentos de medição, faturamento e atestação (prazos e requisitos) <sup>(13)</sup>;
- procedimentos de verificação de todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, bem como da manutenção dos requisitos técnicos (mínimos ou pontuados) que permitiram seleção da proposta <sup>(14)</sup>;
- procedimentos de comunicação entre os contratantes;
- procedimentos de tratamento das anormalidades, tais como falhas de serviço, problemas cadastrais, negatização etc.;
- procedimentos para avaliação dos resultados do contrato e dos benefícios auferidos <sup>(15)</sup>;
- procedimentos de divulgação das informações relativas ao vínculo contratual <sup>(16)</sup>.

## Garantias

**8.** O modelo de gestão deve incluir cláusulas referentes à garantia dos serviços prestados<sup>(17)</sup> e à obrigatoriedade da reparação dos danos causados ao contratante por defeitos relativos à prestação dos serviços <sup>(18)</sup>.

**Cláusulas de proteção patrimoniais e morais (serviços e imagem)**

**9.** O modelo de gestão do contrato deve incluir cláusulas de proteção patrimoniais e morais do contratante, tais como (19):

- ocupação da estrutura da contratada em caso de ameaça à continuidade de serviços essenciais (20);
- vedação absoluta à propaganda ou divulgação pública de quaisquer aspectos relacionados ao contrato, sem prévia autorização do contratante (21).

**Penalidades e rescisão**

**10.** O modelo de gestão deve incluir cláusulas de sanção administrativa e as condições de rescisão contratual, bem como os procedimentos de apuração de desvio de normalidade (anotação de ocorrências), de apuração de responsabilidades e tentativa de recuperação e retorno à normalidade, de cálculo da sanção aplicável e de encaminhamento para a autoridade administrativa competente para aplicá-las (22).

**Propriedade intelectual e transferência de tecnologia**

**11.** O modelo de gestão contratual deve incluir cláusulas e procedimentos que garantam:

- o direito sobre software ou qualquer produto intelectual desenvolvido em razão da contratação (23);
- a transferência da tecnologia empregada na consecução dos serviços, quando previsto, por meio de mecanismos para absorção e fixação dos conhecimentos pelas pessoas do quadro permanente do contratante, além da documentação técnica (24).

**Processo de iniciação e de transição**

**12.** O modelo de gestão do contrato deve prever os rituais de iniciação e de encerramento do contrato, contemplando, no mínimo:

- na iniciação do contrato, haverá uma reunião entre gerentes da contratada (dirigente e preposto), o dirigente da área de TI, o fiscalizador do contrato, a equipe de planejamento da contratação e o representante do gestor de negócio demandante da contratação, com o fim de esclarecer a necessidade da Administração e o objetivo da contratação, detalhamento do objeto da contratação, o modelo de gestão e o modelo de remuneração, com ênfase nos métodos de comunicação entre os contratantes, de solicitação de serviços e de avaliação dos resultados, nos prazos e nas cláusulas de sanção administrativa (25).
- no encerramento ou transição do contrato, haverá procedimentos que assegurem a posse de todos os documentos, informações e conhecimentos necessários à continuidade de negócio do contratante (26).

**Papéis externos à área de TI**

**13.** O modelo de gestão deve incluir os procedimentos de ajuste periódico com os atores externos à área de TI para definição clara de seus processos, papéis e prazos, e ainda para avaliação da conveniência da continuidade do contrato (27).

**Fundamentação:**

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.23 2.3 *Formulação do sistema de medição do desempenho*
- p.26 3.2 *Relacionamento com os cidadãos-usuários*

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- agr04.Initiation.CL2: *Define the roles and responsibilities of the client organization and the service provider under the proposed agreement.*
- tfr03.Initiation.CL2: *(Procedure) Establish and implement procedures to verify and account for resources transferred to service providers.*
- tfr04.Initiation.CL2: *(Procedure) Establish and implement procedures to manage the transfer of personnel to service providers.*
- mgt01.Delivery.CL2: *(Plan) Plan and track sourcing management for the sourced services.*
- tfr01.Initiation.CL3: *(Plan) Plan and track the transition of the sourced service.*
- app03.Analysis.CL2: *Identify and document the governance model for the proposed sourcing action.*
- agr07.Initiation.CL2: *(Procedure) Establish and implement procedures to amend agreements.*
- ppl04.Ongoing.CL3: *Define and communicate the roles and responsibilities of sourcing personnel across the organization.*
- agr06.Initiation.CL2: *(Procedure) Establish and implement procedures to create agreements.*
- tfr02.Initiation.CL3: *(Procedure) Establish and implement procedures to review and verify the sourced service design.*

- *agr05.Initiation.CL2: SLAs & measures Define the formal service level agreements and performance measures for the services and service conditions.*
- *pln02.Initiation.CL2: Define and document the services and service conditions.*
- *pln01.Initiation.CL2: (Plan) Establish and implement plans for managing the sourcing project for each sourcing action.*
- *ppl01.Ongoing.CL2: Assign roles and responsibilities to sourcing personnel based on appropriate personnel competencies.*

#### **ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.60 PO8 Manage Quality.*
- *p.90 AI5.2 Supplier Contract Management. Set up a procedure for establishing, modifying and terminating contracts for all suppliers. The procedure should cover, at a minimum, legal, financial, organisational, documentary, performance, security, intellectual property, and termination responsibilities and liabilities (including penalty clauses). All contracts and contract changes should be reviewed by legal advisors.*
- *p.90 AI5.4 IT Resources Acquisition. Protect and enforce the organisation's interests in all acquisition contractual agreements, including the rights and obligations of all parties in the contractual terms for the acquisition of software, development resources, infrastructure and services.*
- *p.102 DS1 Define and Manage Service Levels.*
- *p.118 DS5.4 User Account Management. Address requesting, establishing, issuing, suspending, modifying and closing user accounts and related user privileges with a set of user account management procedures. Include an approval procedure outlining the data or system owner granting the access privileges. These procedures should apply for all users, including administrators (privileged users) and internal and external users, for normal and emergency cases. Rights and obligations relative to access to enterprise systems and information should be contractually arranged for all types of users. Perform regular management review of all accounts and related privileges.*
- *p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.*
- *p.138 DS10 Manage Problems.*
- *p.146 DS12.3 Physical Access. Define and implement procedures to grant, limit and revoke access to premises, buildings and areas according to business needs, including emergencies. Access to premises, buildings and areas should be justified, authorised, logged and monitored. This should apply to all persons entering the premises, including staff, temporary staff, clients, vendors, visitors or any other third party.*
- *p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.*

#### **SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *4Ace-a1. definir critérios de aceitação*
- *p.61 G.4.4 Especialista legal O especialista legal é essencial para aconselhar como o contrato deve ser escrito e informar quais são as leis e regulamentações atuais e outros assuntos concernentes ao projeto, como direito de propriedade intelectual, patentes, licenças, garantias, direito de reprodução e outros. O especialista legal pode, também, auxiliar durante uma disputa e rompimento com o contratado. O uso de um especialista legal com conhecimento específico na área de software, especialmente em projetos internacionais, é fundamental para o projeto de aquisição.*

#### **SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.120 ...Determinar procedimentos de gestão dos serviços (Literatura)*
- *p.124 ...Identificar as obrigações da contratada e contratante (Sugestão)*
- *p.130 ...Preparar a minuta do contrato (Literatura)*

1

#### **BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

- *Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.*

#### **BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- *Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.*

2

#### **BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

- *Art. 2º) Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.*
- *Art. 3º) Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação,*

importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. § 1º Produto é qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial. § 2º Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

3

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 4º) É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: I - indexação de preços por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos; II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra; III - previsão de reembolso de salários pela contratante; IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante;

**BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. TST Súmula nº 331.**

• Súmula Nº 331 do TST. Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000: I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974). II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988). III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). Histórico: Revisão da Súmula nº 256 - Res. 4/1986, DJ 30.09.1986 Redação original - Res. 23/1993, DJ 21.12.1993 Nº 331 (...) IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

4

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 4º) A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo, atendidos os seguintes princípios: (Redação dada pela Lei nº 9.008, de 21.3.1995) I - reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo; II - ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor: a) por iniciativa direta; b) por incentivos à criação e desenvolvimento de associações representativas; c) pela presença do Estado no mercado de consumo; d) pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho. III - harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores; IV - educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo; V - incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços, assim como de mecanismos alternativos de solução de conflitos de consumo; VI - coibição e repressão eficientes de todos os abusos praticados no mercado de consumo, inclusive a concorrência desleal e utilização indevida de inventos e criações industriais das marcas e nomes comerciais e signos distintivos, que possam causar prejuízos aos consumidores; VII - racionalização e melhoria dos serviços públicos; VIII - estudo constante das modificações do mercado de consumo.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2.3. aperfeiçoar o processo de gestão/fiscalização de seus contratos, mormente quanto à idoneidade e operação das contratadas;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.19. faça constar dos editais a respectiva disposição e adote as providências operacionais necessárias para garantir que as atividades de solicitação, avaliação da qualidade e atestação da realização dos serviços sejam executadas de forma independente da empresa contratada mediante a designação de responsáveis pelas atividades devidamente qualificados e sem vínculo com a empresa;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.19. *faça constar dos editais a respectiva disposição e adote as providências operacionais necessárias para garantir que as atividades de solicitação, avaliação da qualidade e atestação da realização dos serviços sejam executadas de forma independente da empresa contratada mediante a designação de responsáveis pelas atividades devidamente qualificados e sem vínculo com a empresa;*

6

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

- Art. 116) *São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública. VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.*
- Art. 121) *O servidor responde civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições.*
- Art. 122) *A responsabilidade civil decorre de ato omissivo ou comissivo, doloso ou culposo, que resulte em prejuízo ao erário ou a terceiros. § 1º A indenização de prejuízo dolosamente causado ao erário somente será liquidada na forma prevista no art. 46, na falta de outros bens que assegurem a execução do débito pela via judicial. § 2º Tratando-se de dano causado a terceiros, responderá o servidor perante a Fazenda Pública, em ação regressiva. § 3º A obrigação de reparar o dano estende-se aos sucessores e contra eles será executada, até o limite do valor da herança recebida.*
- Art. 123) *A responsabilidade penal abrange os crimes e contravenções imputadas ao servidor, nessa qualidade.*
- Art. 124) *A responsabilidade civil-administrativa resulta de ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função.*

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) *A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.*

**BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Manual do gestor de contratos.**

- p.19-22 *Adiante, estão relacionadas as atribuições do gestor de contrato do STJ: I - Elaborar Projeto Básico; II - abrir processo administrativo para anexar o Projeto Básico devidamente aprovado pela autoridade competente, e encaminhá-lo à unidade de programação orçamentária a fim de verificar se há recursos disponíveis; III - acompanhar o processo licitatório em todas as suas fases, até a assinatura do contrato; IV - abrir pasta para cada contrato, visando arquivar eventuais termos aditivos; V - controlar o prazo de vigência do instrumento contratual sob sua responsabilidade, e encaminhar o processo administrativo à unidade de contratos, nos prazos descritos no item 3.5 deste Manual, com a solicitação de prorrogação; VI - elaborar projeto básico referente ao objeto do contrato sob sua responsabilidade, quando necessária nova contratação, observado os prazos definidos no item 3.5 deste Manual; VII - encaminhar à unidade de contratos, após a confirmação de recursos disponíveis pela unidade de programação orçamentária, com antecedência mínima de 120 dias do término da garantia do fabricante, processo administrativo com o projeto básico para contratação de serviços de manutenção; VIII - verificar se a entrega de materiais, execução de obras ou a prestação de serviços será cumprida integral ou parceladamente; IX - anotar em formulário próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados (conforme modelos sugeridos - anexo III); X - manter controle atualizado dos pagamentos efetuados, em ordem cronológica, observando para que o valor do contrato não seja ultrapassado (conforme modelo sugerido anexo II); XI - receber e atestar as notas fiscais e encaminhá-las à unidade competente para pagamento; XII - solicitar à unidade de programação orçamentária disponibilidade de recursos para o pagamento de valores que tenham extrapolado o valor do contrato e necessitem de reconhecimento de dívida; XIII - acompanhar a evolução dos preços de mercado referentes ao objeto contratado e informar à unidade competente as oscilações bruscas; XIV - comunicar à unidade competente, formalmente, irregularidades cometidas passíveis de penalidade, após os contatos prévios com a contratada (conforme modelo sugerido anexo IV); XV - solicitar à unidade competente esclarecimentos de dúvidas relativas ao contrato sob sua responsabilidade; XVI - informar à unidade de programação orçamentária e financeira, até 15 de dezembro de cada ano, as obrigações financeiras não liquidadas no exercício, visando à obtenção de reforço, cancelamento e/ou inscrição de saldos de empenho à conta de restos a pagar; XVII - encaminhar à unidade de programação orçamentária e financeira até o mês de novembro de cada exercício os pedidos de empenhamento para os contratos ainda em vigor no exercício seguinte; XVIII - autorizar, formalmente, quando do término da vigência do contrato, a liberação da garantia contratual em favor da contratada; XIX - manter sob sua guarda os processos de contratação; XX - verificar se o prazo de entrega, especificações e quantidades encontram-se de acordo com o estabelecido no instrumento contratual; XXI - receber, provisória e definitivamente, as aquisições, obras ou serviços sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado, quando não for designada Comissão de Recebimento ou outro servidor; XXII - comunicar à unidade*

competente eventuais atrasos nos prazos de entrega e/ou execução do objeto, bem como os pedidos de prorrogação, se for o caso; XXIII - zelar pela fiel execução da obra, sobretudo no que concerne à qualidade dos materiais utilizados e dos serviços prestados; XXIV - acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro; XXV - receber as etapas de obra mediante medições precisas e de acordo com as regras contratuais; XXVI - apresentar, mensalmente ou quando solicitado, relatório circunstanciado de acompanhamento de execução da obra; XXVII - manter, no local da obra, Livro-Diário, e registrar todas as ocorrências relevantes; XXVIII - encaminhar à unidade de contratos pedido de alteração em projeto, serviço ou de acréscimos (quantitativos e qualitativos) ao contrato, acompanhado das devidas justificativas e observadas as disposições do artigo 65 da Lei n. 8.666/1993; XXIX - estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do contrato e informar à autoridade competente ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão da obra ou em relação a terceiros; XXX - encaminhar à autoridade competente eventuais pedidos de modificações no cronograma físico-financeiro, substituições de materiais e equipamentos, formulados pela contratada; XXXI - confrontar os preços e quantidades constantes da nota fiscal com os estabelecidos no contrato; XXXII - encaminhar junto à fatura/nota fiscal, a nota fiscal de simples remessa ou o rol dos materiais utilizados na obra pela contratada; XXXIII - cientificar à autoridade competente, com antecedência mínima de sessenta dias, da possibilidade de não conclusão do objeto na data aprazada, com as devidas justificativas; XXXIV - elaborar projeto básico para todos serviços de engenharia complementares; XXXV - realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais.

7

#### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.
- Art. 73) Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; [...]
- Art. 74) Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos: I - gêneros perecíveis e alimentação preparada; II - serviços profissionais; III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade. Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

8

#### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 55, XI, XII e XIII) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor; XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos; XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

9

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.

- 9.3.13. explicita, nos editais, as hipóteses em que o MDIC poderá solicitar à empresa contratada a substituição de profissionais alocados na prestação do serviço;
- 9.3.14. restrinja a hipótese de prévia aprovação de profissionais pelo Ministério à substituição dos responsáveis técnicos, em consonância com o disposto no art. 30, § 10, da Lei 8.666/93;

10

#### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 55, IV) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.

- 9.3.22. caso entendam necessário incluir a exigência de "Acordo de Nível de Serviço" no contrato a ser celebrado, especifiquem com precisão, no edital, discriminadamente:

11

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.

- 9.1.9. estabeleça objetivamente a forma de avaliação da qualidade dos serviços mencionada no item 14.1.6 do projeto básico, abrangendo a definição de variáveis objetivas, a exemplo do grau de conformidade com as especificações inicialmente estabelecidas, o número de falhas detectadas no produto obtido, entre outras

possibilidades, bem como a fixação dos respectivos critérios de avaliação, escalas de valores e patamares mínimos considerados aceitáveis pela Administração para indicar a qualidade dos serviços executados pelo prestador;

- 9.1.12. inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;

- 9.1.13. inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.9. estabeleça objetivamente a forma de avaliação da qualidade dos serviços mencionada no item 14.1.6 do projeto básico, abrangendo a definição de variáveis objetivas, a exemplo do grau de conformidade com as especificações inicialmente estabelecidas, o número de falhas detectadas no produto obtido, entre outras possibilidades, bem como a fixação dos respectivos critérios de avaliação, escalas de valores e patamares mínimos considerados aceitáveis pela Administração para indicar a qualidade dos serviços executados pelo prestador;

- 9.1.10. acrescente ao item 13 do projeto básico dispositivo que estabeleça a obrigatoriedade de o responsável pela emissão do documento "solicitação de serviços" proceder à prévia estimativa da quantidade total de horas demandadas na realização da atividade designada e utilizar esse dado para fundamentar o registro do prazo e do horário de término da atividade no documento;

- 9.1.12. inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;

- 9.1.13. inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.1.9. inclua no edital a **metodologia de avaliação de qualidade**, abrangendo a definição de variáveis objetivas (por exemplo, o grau de conformidade com as especificações inicialmente estabelecidas, o número de falhas detectadas no produto obtido, entre outras), bem como a fixação dos respectivos critérios de avaliação dessas variáveis, incluindo a escala de valores e o patamar mínimo considerado aceitável;

- 9.1.10. inclua no documento "solicitação de serviço" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;

- 9.4.4. a utilização, como instrumento de controle das etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação, atestação e pagamento de serviços, da "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço", que deve conter, no mínimo: 9.4.4.1. a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; 9.4.4.2. o volume de serviços solicitados e realizados segundo as métricas definidas; 9.4.4.3. os resultados ou produtos solicitados e realizados; 9.4.4.4. o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; 9.4.4.6. a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada;

12

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 75) Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

13

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

14

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 55, XI, XII e XIII) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor; XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos; XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

15

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

• Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

16

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 16) Será dada publicidade, mensalmente, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público, à relação de todas as compras feitas pela Administração Direta ou Indireta, de maneira a clarificar a identificação do bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor e o valor total da operação, podendo ser aglutinadas por itens as compras feitas com dispensa e inexigibilidade de licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos casos de dispensa de licitação previstos no inciso IX do art. 24. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 7º) Os órgãos e entidades contratantes divulgarão ou manterão em local visível e acessível ao público, listagem mensalmente atualizada dos contratos firmados, indicando a contratada, o objeto, valor mensal e quantitativo de empregados envolvidos em cada contrato de prestação de serviços.

**BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.**

• Art. 1º) O Tribunal de Contas da União criará homepage na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos seguintes dados e informações: [...] V - os resumos dos instrumentos de contrato ou de seus aditivos e as comunicações ratificadas pela autoridade superior (caput do art. 26, parágrafo único do art. 61, § 3º do art. 62, arts. 116, 117, 119, 123 e 124 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993);

17

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 24) A garantia legal de adequação do produto ou serviço independe de termo expresso, vedada a exoneração contratual do fornecedor.

• Art. 26) O direito de reclamar pelos vícios aparentes ou de fácil constatação caduca em: I - trinta dias, tratando-se de fornecimento de serviço e de produtos não duráveis; II - noventa dias, tratando-se de fornecimento de serviço e de produtos duráveis. § 1º Inicia-se a contagem do prazo decadencial a partir da entrega efetiva do produto ou do término da execução dos serviços. § 2º Obstat a decadência: I - a reclamação comprovadamente formulada pelo consumidor perante o fornecedor de produtos e serviços até a resposta negativa correspondente, que deve ser transmitida de forma inequívoca; II - (Vetado). III - a instauração de inquérito civil, até seu encerramento. § 3º Tratando-se de vício oculto, o prazo decadencial inicia-se no momento em que ficar evidenciado o defeito.

• Art. 27) Prescreve em cinco anos a pretensão à reparação pelos danos causados por fato do produto ou do serviço prevista na Seção II deste Capítulo, iniciando-se a contagem do prazo a partir do conhecimento do dano e de sua autoria.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 55, VI) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

18

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 14) O fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação dos serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua fruição e riscos. § 1º O serviço é defeituoso quando não fornece a segurança que o consumidor dele pode esperar, levando-se em consideração as circunstâncias relevantes, entre as quais: I - o modo de seu fornecimento; II - o resultado e os riscos que razoavelmente dele se esperam; III - a época em que foi fornecido. § 2º O serviço não é considerado defeituoso pela adoção de novas técnicas. § 3º O fornecedor de serviços só não será responsabilizado quando provar: I - que, tendo prestado o serviço, o defeito inexiste; II - a culpa exclusiva do consumidor ou de terceiro. § 4º A responsabilidade pessoal dos profissionais liberais será apurada mediante a verificação de culpa.

• Art. 20) O fornecedor de serviços responde pelos vícios de qualidade que os tornem impróprios ao consumo ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade com as indicações constantes da oferta ou mensagem publicitária, podendo o consumidor exigir, alternativamente e à sua escolha: I - a reexecução dos serviços, sem custo adicional e quando cabível; II - a restituição imediata da quantia paga, monetariamente atualizada, sem prejuízo de eventuais perdas e danos; III - o abatimento proporcional do preço. § 1º A reexecução dos serviços poderá ser confiada a terceiros devidamente capacitados, por conta e risco do fornecedor. § 2º São impróprios os serviços que se mostrem inadequados para os fins que razoavelmente deles se esperam, bem como aqueles que não atendam as normas regulamentares de prestabilidade.

• Art. 21) No fornecimento de serviços que tenham por objetivo a reparação de qualquer produto considerar-se-á implícita a obrigação do fornecedor de empregar componentes de reposição originais adequados e novos, ou que mantenham as especificações técnicas do fabricante, salvo, quanto a estes últimos, autorização em contrário do consumidor.

• Art. 25) É vedada a estipulação contratual de cláusula que impossibilite, exonere ou atenua a obrigação de indenizar prevista nesta e nas seções anteriores. § 1º Havendo mais de um responsável pela causação do dano, todos responderão solidariamente pela reparação prevista nesta e nas seções anteriores. § 2º Sendo o dano causado por componente ou peça incorporada ao produto ou serviço, são responsáveis solidários seu fabricante, construtor ou importador e o que realizou a incorporação.

19

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 6º) São direitos básicos do consumidor: I - a proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos; II - a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações; III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem; IV - a proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços; V - a modificação das cláusulas contratuais que estabeleçam prestações desproporcionais ou sua revisão em razão de fatos supervenientes que as tornem excessivamente onerosas; VI - a efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos; VII - o acesso aos órgãos judiciários e administrativos com vistas à prevenção ou reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos ou difusos, assegurada a proteção Jurídica, administrativa e técnica aos necessitados; VIII - a facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias de experiências; IX - (Vetado); X - a adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral.

20

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 58) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: [...] V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

21

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 37) É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva. § 1º É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.

• Art. 60) A imposição de contrapropaganda será cominada quando o fornecedor incorrer na prática de publicidade enganosa ou abusiva, nos termos do art. 36 e seus parágrafos, sempre às expensas do infrator. § 1º A contrapropaganda será divulgada pelo responsável da mesma forma, frequência e dimensão e, preferencialmente no mesmo veículo, local, espaço e horário, de forma capaz de desfazer o malefício da publicidade enganosa ou abusiva.

22

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 56) As infrações das normas de defesa do consumidor ficam sujeitas, conforme o caso, às seguintes sanções administrativas, sem prejuízo das de natureza civil, penal e das definidas em normas específicas: I - multa; II - apreensão do produto; III - inutilização do produto; IV - cassação do registro do produto junto ao órgão competente; V - proibição de fabricação do produto; VI - suspensão de fornecimento de produtos ou serviço; VII - suspensão temporária de atividade; VIII - revogação de concessão ou permissão de uso; IX - cassação de licença do estabelecimento ou de atividade; X - interdição, total ou parcial, de estabelecimento, de obra ou de atividade; XI - intervenção administrativa; XII - imposição de contrapropaganda. Parágrafo único. As sanções previstas neste artigo serão aplicadas pela autoridade administrativa, no âmbito de sua atribuição, podendo ser aplicadas cumulativamente, inclusive por medida cautelar, antecedente ou incidente de procedimento administrativo.

• Art. 57) A pena de multa, graduada de acordo com a gravidade da infração, a vantagem auferida e a condição econômica do fornecedor, será aplicada mediante procedimento administrativo, revertendo para o Fundo de que trata a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, os valores cabíveis à União, ou para os Fundos estaduais ou municipais de proteção ao consumidor nos demais casos. (Redação dada pela Lei nº 8.656, de 21.5.1993) Parágrafo único. A multa será em montante não inferior a duzentas e não superior a três milhões de vezes o valor da Unidade Fiscal de Referência (Ufir), ou índice equivalente que venha a substituí-lo. (Parágrafo acrescentado pela Lei nº 8.703, de 6.9.1993)

• Art. 58) As penas de apreensão, de inutilização de produtos, de proibição de fabricação de produtos, de suspensão do fornecimento de produto ou serviço, de cassação do registro do produto e revogação da concessão ou permissão de uso serão aplicadas pela administração, mediante procedimento administrativo, assegurada ampla defesa, quando forem constatados vícios de quantidade ou de qualidade por inadequação ou insegurança do produto ou serviço.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 55, VII, VIII e IX) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas; VIII - os casos de rescisão; IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

• Art. 78) Constituem motivo para rescisão do contrato: I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos; II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos; III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados; IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento; V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração; VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no

contrato; VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores; VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei; IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil; X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado; XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato; XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato; XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei; XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação; XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação; XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto; XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato. **Parágrafo único.** Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa. XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

23

### BRASIL. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.

- Art. 4º) Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos. § 1º Ressalvado ajuste em contrário, a compensação do trabalho ou serviço prestado limitar-se-á à remuneração ou ao salário convencional. § 2º Pertencerão, com exclusividade, ao empregado, contratado de serviço ou servidor os direitos concernentes a programa de computador gerado sem relação com o contrato de trabalho, prestação de serviços ou vínculo estatutário, e sem a utilização de recursos, informações tecnológicas, segredos industriais e de negócios, materiais, instalações ou equipamentos do empregador, da empresa ou entidade com a qual o empregador mantenha contrato de prestação de serviços ou assemelhados, do contratante de serviços ou órgão público. § 3º O tratamento previsto neste artigo será aplicado nos casos em que o programa de computador for desenvolvido por bolsistas, estagiários e assemelhados.
- Art. 12) Violar direitos de autor de programa de computador: Pena - Detenção de seis meses a dois anos ou multa. § 1º Se a violação consistir na reprodução, por qualquer meio, de programa de computador, no todo ou em parte, para fins de comércio, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente: Pena - Reclusão de um a quatro anos e multa. § 2º Na mesma pena do parágrafo anterior incorre quem vende, expõe à venda, introduz no País, adquire, oculta ou tem em depósito, para fins de comércio, original ou cópia de programa de computador, produzido com violação de direito autoral. § 3º Nos crimes previstos neste artigo, somente se procede mediante queixa, salvo: I - quando praticados em prejuízo de entidade de direito público, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista ou fundação instituída pelo poder público; II - quando, em decorrência de ato delituoso, resultar sonegação fiscal, perda de arrecadação tributária ou prática de quaisquer dos crimes contra a ordem tributária ou contra as relações de consumo. § 4º No caso do inciso II do parágrafo anterior, a exigibilidade do tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, processar-se-á independentemente de representação.

24

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 111) A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração. **Parágrafo único.** Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

25

### HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.
- tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.

### SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)
- p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)

26

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.*
- *cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.*

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- p.297 12.6.3 Encerramento do contrato: Saídas .1 Contratos encerrados O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato terminou. Os requisitos para o encerramento formal do contrato geralmente são definidos nos termos do contrato e seriam incluídos no plano de gerenciamento de contratos, se ele fosse preparado. .2 Ativos de processos organizacionais (atualizações): - Arquivo do contrato. Um conjunto completo de documentações do contrato indexadas, inclusive o contrato encerrado, é preparado para inclusão com os arquivos finais do projeto (Seção 4.7.3.4); - Aceitação da entrega. O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que as entregas foram aceitas ou rejeitadas. Os requisitos para a aceitação formal da entrega e o modo como serão tratadas as entregas fora das especificações geralmente estão definidos no contrato; - Documentação das lições aprendidas. A análise das lições aprendidas e as recomendações de melhoria nos processos são desenvolvidas para o planejamento e a implementação de compras e aquisições futuras.

27

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.3. aperfeiçoar o processo de gestão/fiscalização de seus contratos, mormente quanto à idoneidade e operação das contratadas;

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.10. aperfeiçoe a avaliação de qualidade dos serviços mencionada no item 13.2.3 do Anexo I do edital para incluir a utilização de variáveis objetivas, a exemplo do grau de conformidade com as especificações inicialmente estabelecidas, o número de falhas detectadas no produto obtido, entre outras possibilidades;

### 1.3.2.6 Levantamento e análise de preços de mercado

#### Qual o objetivo da fase de análise de preços de mercado?

**1.** É necessária a análise de preços de mercado para sintetizar duas informações necessárias para a licitação, a estimativa do custo da contratação e o comportamento dos preços no mercado, que servirão para:

- embasar a análise de economicidade da contratação (custo/benefício) (1);
- integrar o projeto básico e o edital e embasar a alocação orçamentária (2);
- embasar a fixação de preço máximo (3);
- embasar a declaração de razoabilidade de preço nas dispensas de licitação (4);
- determinar a modalidade da licitação, caso não seja escolhida a modalidade pregão (5);
- determinar o valor da garantia e o valor do capital mínimo ou do patrimônio líquido, para fins de habilitação (6);
- determinar a necessidade de audiência pública, obrigatória para valores acima de R\$150milhões (7);
- determinar, na fase de julgamento, a aceitabilidade de preços em razão da compatibilidade com os preços praticados no mercado e a eventual inexecutabilidade de preço (8).

#### Levantamento de preço com todos os detalhes definidos

**2.** A essa altura do processo de planejamento da contratação, a equipe projetista dispõe de todos os elementos técnicos que caracterizam a contratação, a saber: • caracterização da necessidade da Administração e definição do objetivo da contratação; • definição dos requisitos da contratação; • avaliação das potencialidades do mercado fornecedor do objeto pretendido e estimativa inicial de preço; • definição do modelo de prestação de serviços; • análise do impacto da contratação sobre a organização contratante; • definição do objeto da contratação; • definição do modelo de remuneração; • definição do modelo de seleção do fornecedor; • definição do modelo de gestão do contrato. De posse de todos esses elementos, a equipe projetista deverá realizar um novo levantamento de preços junto ao mercado potencialmente fornecedor e uma nova estimativa de custo da contratação (9). Deve-se atentar para a necessidade de avaliação abrangente de custo, incluindo também os custos indiretos decorrentes da contratação tais como a manutenção de produtos de natureza intelectual entregues (software, manuais etc.).

#### Desafios no levantamento de preços

**3.** É sabido que a obtenção de propostas comerciais detalhadas, confiáveis e no prazo adequado é difícil, pois: • nenhum fornecedor revelará o preço que de fato irá propor licitação, por isso sabe-se, de antemão, que todos os preços levantados de propostas comerciais provavelmente são maiores que os praticados sob concorrência (10); • é muito caro preparar uma proposta comercial de boa qualidade (detalhada e confiável), e os fornecedores provavelmente não desejam gastar tempo e dinheiro com propostas comerciais prévias à licitação porque isso não lhes trará qualquer vantagem na licitação (essa é também uma razão para se ter muito cuidado em embasar a razoabilidade de preços em dispensas de licitação com base em propostas comerciais) (11); • muitas vezes o desvio padrão do conjunto de preços obtidos em propostas comerciais é muito grande, reduzindo em muito a significância da média aritmética para embasar a tomada de decisão (12); • o preço é contextual, e pode ser influenciado pela necessidade dos fornecedores em cumprir metas, pela existência de capacidade ociosa, pelas promoções por tempo limitado, pelo interesse especial em um dado cliente, pelo valor retornado na relação com o cliente (p.ex., obtenção de conhecimento de negócio em uma dada área), pela variação cambial, pela conjuntura econômica, pela expectativa de pagamento em dia ou do rigor com respeito à aplicação de multas etc.;

**4.** Por todas essas razões, o órgão ou entidade deve desenvolver métodos próprios de avaliação do mercado que lhe permitam alcançar informações mais confiáveis (veja o item "Análise de Mercado" para maiores detalhes) (13).

**5.** Ao fazer a solicitação de propostas ao mercado por meio de ofício, é importante notificar os fornecedores da obrigatoriedade legal da apresentação de propostas com orçamentos válidos (14).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *spe01.Initiation.CL2: (Procedure) Communicate requirements to prospective service providers according to documented selection procedures.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.90 AI5.1 Procurement Control. Develop and follow a set of procedures and standards that is consistent with the business organisation's overall procurement process and acquisition strategy to acquire IT-related infrastructure, facilities, hardware, software and services needed by the business.*

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.125 ...Realizar estimativas de tamanho, prazo e custo (Sugestão)*
- *p.126 ...Solicitar orçamentos a fornecedores (Literatura)*

1

**BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

- *Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.*

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 6º, X, alínea f) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos: [...] f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;*
- *Art. 7º, § 2º) As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários; III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma; IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.*
- *Art. 14) Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.*
- *Art. 40) O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] § 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante: I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos; II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- *9.3.2. faça constar, como anexo dos editais licitatórios, o orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários, tendo em vista as disposições do art. 40, § 2º, inciso II, da Lei 8.666/93;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- *9.4.2. faça constar do processo licitatório o orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários, tendo em vista as disposições do art. 40, § 2º, inciso II, da Lei 8.666/93;*

3

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- *Art. 3º) O objeto da contratação será definido de forma expressa no edital de licitação e no contrato exclusivamente como prestação de serviços. § 1º Sempre que a prestação do serviço objeto da contratação puder ser avaliada por determinada unidade quantitativa de serviço prestado, esta deverá estar prevista no edital e no respectivo contrato, e será utilizada como um dos parâmetros de aferição de resultados. § 2º Os órgãos e entidades contratantes poderão fixar nos respectivos editais de licitação, o preço máximo que se dispõem a pagar pela realização dos serviços, tendo por base os preços de mercado, inclusive aqueles praticados entre contratantes da iniciativa privada.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

- *9.2.4. observe, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, o disposto no art. 7º, § 2º, II, da Lei nº 8.666/93, realizando pesquisa de preço e elaborando orçamento detalhado em planilhas para os serviços a serem adquiridos, inserindo nas pastas de todos os procedimentos licitatórios cópias dos levantamentos e estudos que fundamentaram o preço estimado, em conformidade com a legislação;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. *fixe, de maneira clara e objetiva, os critérios de aceitabilidade dos preços unitários e global, bem como estabeleça os preços máximos aceitáveis para a contratação dos serviços, tendo por referência os preços de mercado e as especificidades do objeto, conforme o disposto no art. 40, inciso X, da Lei 8.666/93, e as orientações contidas na Decisão 60/1999 - Primeira Câmara e nos Acórdãos 957 e 1297/2003 - Plenário;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.4. *fixe, de maneira clara e objetiva, os critérios de aceitabilidade dos preços unitários e global, bem como estabeleça os preços máximos aceitáveis para a contratação dos serviços, tendo por referência os preços de mercado e as especificidades do objeto, conforme o disposto no art. 40, inciso X, da Lei 8.666/93, e as orientações contidas na Decisão 60/1999-1ª Câmara e nos Acórdãos 957 e 1297/2003 e 1094/2004-Plenário;*

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 26) *As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005) Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos: I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso; II - razão da escolha do fornecedor ou executante; III - justificativa do preço. IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. *quando da dispensa de licitação fundamentada no art. 24, inciso VIII, da Lei nº 8.666/93, faça constar do processo licitatório justificativa de preço baseada em pesquisa de mercado, bem como razão para a escolha do fornecedor ou executante, conforme dispõe o art. 26, parágrafo único, inciso II, dessa mesma lei;*

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 23) *As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:*

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 31) *A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a: I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta; II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física; III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação. [...] § 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser ulteriormente celebrado. § 3º O capital mínimo ou o valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.*

7

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 39) *Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados. Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)*

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 40) *O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e*

*indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)*

• Art. 48) Serão desclassificadas: [...] II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo consideram-se manifestamente inexequíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela administração, ou (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) b) valor orçado pela administração. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) § 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas "a" e "b", será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) [...]

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. fixe, de maneira clara e objetiva, os critérios de aceitabilidade dos preços unitários e global, bem como estabeleça os preços máximos aceitáveis para a contratação dos serviços, tendo por referência os preços de mercado e as especificidades do objeto, conforme o disposto no art. 40, inciso X, da Lei 8.666/93, e as orientações contidas na Decisão 60/1999 - Primeira Câmara e nos Acórdãos 957 e 1297/2003 - Plenário;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.4.4. fixe, de maneira clara e objetiva, os critérios de aceitabilidade dos preços unitários e global, bem como estabeleça os preços máximos aceitáveis para a contratação dos serviços, tendo por referência os preços de mercado e as especificidades do objeto, conforme o disposto no art. 40, inciso X, da Lei 8.666/93, e as orientações contidas na Decisão 60/1999-1ª Câmara e nos Acórdãos 957 e 1297/2003 e 1094/2004-Plenário;

9

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.**

• [Acórdão]c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara.**

• [Acórdão]d) determinar à Caixa Econômica Federal, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei nº 8.443/92 c/c o art. 194, inciso II, do Regimento Interno, que: d.1) realize análises de mercados que subsidiem a análise da conveniência e oportunidade das contratações;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

• [Relatório]2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc). Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.**

• 9.7.2.4 - que sejam realizadas análises de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitam ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade das contratações (art. 6º, inciso IX, alínea 'f'; art. 7º, § 2º, inciso II; art. 15, incisos II e V; art. 24, inciso VII; art. 40, § 2º, inciso II; art. 43, inciso IV; art. 44, § 3º; e art. 48, todos da Lei nº 8.666/93);

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.**

• 9.11.1.5. realize a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permita ao administrador estimar o preço da obra e dos serviços, bem como verificar a existência de créditos orçamentários que possam suportar a despesa, de modo a balizar os preços propostos, concluindo pela conveniência e oportunidade da contratação dos serviços;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.**

• [Relatório]3. [...] "5.3.2. DESCRIÇÃO: Ausência de justificativa de preço. 5.3.2.1. Não foi realizada análise de mercado que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. [...] 5.3.2.2. Em atendimento ao item C-8 da SA n.º 8, a entidade alega que as negociações de preços foram conduzidas diretamente pela área que demandou os serviços, e que antes da formalização do contrato, os preços propostos foram comparados aos já contratados para serviços de análise e programação junto à Politec Ltda.

• [Relatório]4. [...] "2.7.9 É merecedor de relevo o fato do justificante eximir-se de apresentar documentos que comprovem a realização de uma análise de mercado que contemplasse pesquisa de preços, identificação de potenciais fornecedores, peculiaridades de mercado - elementos essenciais para o administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. 2.7.10 Conclui-se, portanto, que os argumentos apresentados pelo justificante não eximem sua responsabilidade na contratação da FIPECAFI efetuada sem a necessária pesquisa de preços, motivo pelo qual não é prudente acatarmos as razões de justificativa assentadas.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 440/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]6.6. - ocorrência: insuficiência de dados e informações no processo licitatório sobre: diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação; análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultassem a redução de custos; análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação; requisitos de qualidade do objeto, de forma a atender às necessidades do órgão; 6.6.1 - razões de justificativa: a) esta indagação já foi parcialmente respondida, quando a Comissão de Licitação informou que havia efetuado pesquisa de preço junto ao mercado; b) "também não poderíamos dar outra alternativa para a Administração, ante ao estreito objeto a ser licitado, uma vez que, como já mencionamos, era a intenção desta Autarquia licitar, e não a execução de concurso público para o desempenho das funções ora solicitadas"; 6.6.2 - análise: quanto à pesquisa de preços informada, cabe lembrar que não foi localizado no processo nenhum documento comprobatório da realização de estudos com vistas ao atendimento do dispositivo acima mencionado; desta forma, a questão permanece pendente de esclarecimentos;

10

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; CAIRO, Alexandre. Licitação para aquisição de bens e serviços de informática. IN: **Jornada de Estudos NDJ Direito Administrativo**

11

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estudo levanta o custo de participação nas licitações federais.**

• O Ministério do Planejamento inicia nesta semana uma pesquisa junto a 26 mil empresas que forneceram ao Governo Federal em 2005 e 2006 para descobrir qual o custo de participação dessas empresas nas licitações federais. A intenção é averiguar quanto cada fornecedor gastou no ano passado e quais as modalidades mais baratas e também quais as mais onerosas para as empresas. Os resultados obtidos servirão para o redesenho dos processos licitatórios. O Governo quer saber de que maneira é possível reduzir o custo de participação nas licitações federais e agilizar os procedimentos. Com custos menores, a tendência é que mais empresas entrem nas competições e, por consequência, reduzam seus preços. Isso porque o custo administrativo dos fornecedores também acaba embutido nos preços ofertados. Os pesquisadores já verificaram, por exemplo, que o pregão eletrônico é o mais acessível porque como o processo é mais rápido e ocorre pela internet, as empresas têm um custo menor com pessoal e zero com deslocamento. "O pregão eletrônico é a modalidade mais barata para o fornecedor participar", assinalou o pesquisador da Fundação Instituto de Administração (FIA), vinculada à Universidade de São Paulo, Adolpho Pacheco. Outra vantagem verificada pelos pesquisadores é a possibilidade da empresa que participa das licitações entregar todos os documentos de habilitação da empresa somente no final do processo, o que reduz, entre outras coisas, os gastos com renovação de negativas. A idéia é que somente gastem com esse tipo de exigência as empresas vencedoras de licitações. O levantamento está sendo coordenado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), vinculada à Universidade de São Paulo, que foi contratada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) para a realização deste trabalho. O universo de fornecedores que poderão participar da pesquisa corresponde a uma mostra dentre os mais de 250 mil fornecedores cadastrados para vender para os órgãos federais. A pesquisa está sendo encaminhada aos endereços de correio eletrônico e poderá ser respondida integralmente pela internet. As empresas participantes não serão identificadas e os resultados serão enviados a todos que responderem aos questionamentos.

12

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; CAIRO, Alexandre. Licitação para aquisição de bens e serviços de informática. IN: **Jornada de Estudos NDJ Direito Administrativo**

13

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.**

• [Acórdão]c) determinar ao Presidente do Banco Meridional do Brasil S.A. a adoção de medidas necessárias à correção das seguintes irregularidades e/ou falhas, de modo a prevenir a ocorrência de outras semelhantes: [...] c.2) inexistência de diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, de análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas e de análise de mercado que facultasse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação, nos casos de aquisição de equipamentos de informática e "softwares" a serem cedidos em comodato à clientes do banco;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara.**

• [Acórdão]d) determinar à Caixa Econômica Federal, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei nº 8.443/92 c/c o art. 194, inciso II, do Regimento Interno, que: d.1) realize análises de mercados que subsidiem a análise da conveniência e oportunidade das contratações;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.**

• [Relatório]2.5.3. Cabe ressaltar que alguns dos fatores mais importantes que envolvem o procedimento licitatório são, sem dúvida, o diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação, a análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultem a redução de custos, bem como a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridade do mercado, etc). Impende notar também que as quantidades a serem adquiridas, tanto em se tratando de material de consumo como de material permanente, devem ser obtidas em função do consumo e da utilização prováveis. Estes procedimentos irão proporcionar ao administrador a faculdade de concluir pela conveniência e oportunidade da contratação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.**

- 9.7.2.4 - que sejam realizadas análises de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitam ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade das contratações (art. 6º, inciso IX, alínea 'f'; art. 7º, § 2º, inciso II; art. 15, incisos II e V; art. 24, inciso VII; art. 40, § 2º, inciso II; art. 43, inciso IV; art. 44, § 3º; e art. 48, todos da Lei nº 8.666/93);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.**

- 9.11.1.5. realize a análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permita ao administrador estimar o preço da obra e dos serviços, bem como verificar a existência de créditos orçamentários que possam suportar a despesa, de modo a balizar os preços propostos, concluindo pela conveniência e oportunidade da contratação dos serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.**

• [Relatório]3. [...] "5.3.2. DESCRIÇÃO: Ausência de justificativa de preço. 5.3.2.1. Não foi realizada análise de mercado que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. [...] 5.3.2.2. Em atendimento ao item C-8 da SA n.º 8, a entidade alega que as negociações de preços foram conduzidas diretamente pela área que demandou os serviços, e que antes da formalização do contrato, os preços propostos foram comparados aos já contratados para serviços de análise e programação junto à Politec Ltda..

• [Relatório]4. [...] "2.7.9 É merecedor de relevo o fato do justificante eximir-se de apresentar documentos que comprovem a realização de uma análise de mercado que contemplasse pesquisa de preços, identificação de potenciais fornecedores, peculiaridades de mercado - elementos essenciais para o administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação. 2.7.10 Conclui-se, portanto, que os argumentos apresentados pelo justificante não eximem sua responsabilidade na contratação da FIPECAFI efetuada sem a necessária pesquisa de preços, motivo pelo qual não é prudente acatarmos as razões de justificativa assentadas.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 440/2006-TCU-Plenário.**

• [Relatório]6.6. - ocorrência: insuficiência de dados e informações no processo licitatório sobre: diagnóstico da necessidade de se proceder à contratação; análise da possibilidade de adoção de soluções alternativas que facultassem a redução de custos; análise de mercado (pesquisa de preços, número de potenciais fornecedores, peculiaridades do mercado etc.) que permitisse ao administrador concluir pela conveniência e oportunidade da contratação; requisitos de qualidade do objeto, de forma a atender às necessidades do órgão; 6.6.1 - razões de justificativa: a) esta indagação já foi parcialmente respondida, quando a Comissão de Licitação informou que havia efetuado pesquisa de preço junto ao mercado; b) "também não poderíamos dar outra alternativa para a Administração, ante ao estreito objeto a ser licitado, uma vez que, como já mencionamos, era a intenção desta Autarquia licitar, e não a execução de concurso público para o desempenho das funções ora solicitadas"; 6.6.2 - análise: quanto à pesquisa de preços informada, cabe lembrar que não foi localizado no processo nenhum documento comprobatório da realização de estudos com vistas ao atendimento do dispositivo acima mencionado; desta forma, a questão permanece pendente de esclarecimentos;

14

**BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.**

• Art. 40) O fornecedor de serviço será obrigado a entregar ao consumidor orçamento prévio discriminando o valor da mão-de-obra, dos materiais e equipamentos a serem empregados, as condições de pagamento, bem como as datas de início e término dos serviços. § 1º Salvo estipulação em contrário, o valor orçado terá validade pelo prazo de dez dias, contado de seu recebimento pelo consumidor. § 2º Uma vez aprovado pelo consumidor, o orçamento obriga os contraentes e somente pode ser alterado mediante livre negociação das partes. § 3º O consumidor não responde por quaisquer ônus ou acréscimos decorrentes da contratação de serviços de terceiros não previstos no orçamento prévio.

### 1.3.2.7 Análise da economicidade da contratação

#### O que é a análise da economicidade da contratação?

**1.** Antes de encaminhar a solicitação de contratação, deve ser conduzida análise da economicidade, que é a verificação da capacidade da contratação em resolver problemas e necessidades reais do contratante, da capacidade dos benefícios futuros decorrentes da contratação compensarem os seus custos e a demonstração de ser a alternativa escolhida a que traz o melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário sócio-econômico. Essa análise é bastante conhecida como análise custo/benefício (1).

#### O que deve conter a análise de economicidade?

**2.** Deve-se atentar para a necessidade de avaliação abrangente de custo da contratação, incluindo também os custos indiretos, tais como:

- elaboração do projeto básico e das especificações, que consome muito esforço de levantamento, definição de modelo de contratação e estimativas (2);
- execução da licitação, que pode se arrastar por meses devido a questionamentos, recursos ou ações na justiça ou cautelares do TCU;
- atestação das faturas ao longo do tempo, que envolve a verificação dos produtos e serviços entregues e a verificação de recolhimento de contribuições trabalhistas (e.g. seguridade social e FGTS) (3);
- estabelecimento e manutenção do relacionamento entre a empresa terceirizada, a unidade TI do órgão e os usuários dos produtos e serviços oferecidos pela empresa contratada. Diversos problemas podem ocorrer neste relacionamento, tais como funcionários da empresa terceirizada terem dificuldades de marcar reuniões junto aos usuários (e.g. para execução de levantamentos), usuários que não atestam faturas, problemas com funcionários da terceirizada (e.g. furtos; mau uso do telefone, da Internet ou do correio eletrônico);
- verificações de preços junto ao mercado nas prorrogações dos contratos para fins de avaliação de manutenção da economicidade (4);
- alocação de recursos para a terceirizada. Por exemplo, no caso de prestação de serviços dentro do órgão, há custos relativos a espaço físico (alocação de salas para os funcionários terceirizados), mobiliário (e.g. mesas, cadeiras e armários), equipamentos (e.g. microcomputadores e aparelhos telefônicos), banda de rede interna e externa (e.g. uso da Internet pelos terceirizados), definição de permissões e execução de processos de trabalho para provimento dessas permissões (e.g. permissões para uso de sistemas de informação internos e externos por parte dos terceirizados), insumos para os banheiros, água, café uso de telefone, vagas no estacionamento, vacinas contra a gripe etc.

#### Metodologia para análise de economicidade

**3.** Com base na legislação e jurisprudência, na ciência da administração, na troca de experiências com outros órgãos e entidades e no conhecimento acumulado localmente, a Administração deve desenvolver e formalizar seus métodos de análise de economicidade de contratações (5).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *app05.Analysis.CL2: Decide to initiate the proposed sourcing action.*
- *app04.Analysis.CL3: Perform impact and risk analyses of the proposed sourcing actions.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.48 PO5 Manage the IT Investment.*
- *p.74 AI1.4 Requirements and Feasibility Decision and Approval. Verify that the process requires the business sponsor to approve and sign off on business functional and technical requirements and feasibility study reports at predetermined key stages. The business sponsor should make the final decision with respect to the choice of solution and acquisition approach.*
- *p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *1Pre-a3. revisar os requisitos. Analisar e validar os requisitos definidos com relação às necessidades da aquisição. Validar os requisitos para reduzir os riscos de não entendimento por parte dos potenciais fornecedores. A revisão dos requisitos estabelecidos deve considerar itens como:*
  - *Avaliar se todos os*

interessados (stakeholders) estão sendo considerados nos requisitos, ou se as ausências são justificadas; • Verificar eventuais situações de conflitos e inconsistências entre requisitos; • Verificar a existência de requisitos incompletos, ambíguos e não verificáveis; • Verificar se os requisitos do software contemplam aspectos funcionais e de qualidade; • Avaliar a relação custo/benefício dos requisitos, apontando situações críticas.

1

#### **BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

#### **BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa n° 18, de 22 de dezembro de 1997.**

• 1.1.2. PLANO DE TRABALHO é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.690/2007-TCU-Primeira Câmara.**

• [Voto do Relator]3. Consoante registrado no Relatório precedente, essa irregularidade foi apurada no âmbito do TC 008.675/2003-5, que tratou das contas da CGRL/MCT relativas a 2002. Como discutido no julgamento daquelas contas, promovido recentemente por meio do Acórdão n. 1.331/2007 desta Câmara, a 6ª Secex, ao analisar o mencionado contrato e suas alterações, concluiu haver evidências de atos de gestão antieconômicos contrários ao art. 3º da Lei n. 8.666/1993 e ao princípio da eficiência. A unidade técnica verificou que não foi realizado estudo que atestasse a vantagem da locação em detrimento da aquisição e, ainda, que não foram oferecidas justificativas para a necessidade da locação e do modelo escolhido -- considerando que vigoravam, no âmbito do MCT, outras contratações de locações de aparelhos que supriam parcela da demanda de trabalho exigida daqueles locados. 4. Nos autos do aludido processo, os gestores foram chamados para justificar a contratação, bem como as respectivas prorrogações -- efetivadas em 2001, 2002 e 2003. As razões de justificativa apresentadas também foram analisadas naquele processo (instrução juntada às fls. 347/356 do Anexo I) e não lograram elidir as irregularidades. O principal argumento de defesa foi o de que teria sido realizado estudo acerca do custo-benefício da locação em detrimento da aquisição dos equipamentos e, ainda, que a opção adotada visava garantir qualidade, economicidade e eficiência aos serviços, bem como evitar despesas adicionais com a aquisição de insumos e manutenção. Entretanto, os responsáveis não apresentaram quaisquer documentos comprobatórios de suas alegações. 5. Verifico, pois, que o mérito da contratação e das renovações em questão foi debatido naquela oportunidade, quando se concluiu pela ocorrência de ato antieconômico e contrário ao princípio da eficiência (Constituição Federal, art. 37, caput) e da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração (Lei n. 8.666/1993, art. 3º).

#### **BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da economicidade.**

• O vocábulo economicidade se vincula, no domínio das ciências econômicas e de gestão, à idéia fundamental de desempenho qualitativo. Trata-se da obtenção do melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário socioeconômico. Nesse contexto, parece relevante, em um primeiro momento, uma pequena amostra doutrinária do aspecto conceitual da questão em tela:

#### **CITADINI, Antonio Roque. A economicidade nos gastos públicos.**

• Para tanto, partindo da definição dada pelo respeitado dicionário Aurélio, de que economicidade abrange a qualidade ou caráter do que é econômico, ou que consome pouco em relação aos serviços prestados, vemos que a expressão está diretamente ligada à ciência econômica ou à economia política, cujo centro de atenção é a atividade humana voltada para a produção de riquezas, segundo suas necessidades. Realmente, a evolução da sociedade demonstra um permanente esforço de crescimento para fazer frente às necessidades - em outras palavras, para conseguir maiores resultados com os meios disponíveis. Daí a Idéia de economicidade ou do que é econômico envolver atos e comportamentos expressos como eficientes, produtivos, eficazes, rentáveis e outros, ou ainda, noutro sentido, o oposto do "desperdício". [...] Assim, o objetivo será realizar o máximo rendimento dos recursos disponíveis, com a utilização de um método de apropriação de dados que leva em conta os interesses da coletividade e os fatores sociais do mercado, num determinado tempo e espaço. [...] Os meios devem ser os mais econômicos, eficientes, práticos e eficazes. E isto o Tribunal pode analisar, verificando se está ocorrendo a otimização dos custos e a funcionalidade dos meios na consecução da meta estabelecida. [...] Ademais, não podemos esquecer que a inclusão da economicidade no texto constitucional vigente, embora novidade, está ligada a 2 princípios clássicos e informativos de nosso Direito Administrativo, quais sejam, o do interesse público e o da eficiência. Diríamos então que, se antes a economicidade era implícita, hoje, pela autonomia alcançada, ela é outro princípio constitucional a que todo administrador público fica obrigado a considerar.

2

#### **ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. Obras públicas**

• p.37-38 A materialização do empreendimento se inicia com um estudo de concepção que considere todas as variáveis envolvidas, como a comparação em relação a outras alternativas de investimento, a viabilidade técnica e econômica, as estimativas de custos e a elaboração de anteprojetos. Apenas com respostas positivas obtidas nessa fase, deve o empreendedor avançar na realização de estudos mais detalhados, como o projeto básico ou executivo, a fim de definir com clareza os parâmetros de contratação da obra. Da mesma forma, somente após a posse de elementos que caracterizem o objeto com precisão, esse empreendedor deve buscar a empresa que executará os serviços. A explicação para o cumprimento ordenado dessas etapas é simples. Quanto menos preciso for o conjunto de informações para se avançar à seguinte, maior o risco de prejuízos ao proprietário da obra. Por exemplo, a

ausência de um estudo preliminar adequado que fundamente a contratação de projeto básico poderá ensejar a conclusão futura de que o projeto básico não deveria sequer ter sido contratados em face da inviabilidade econômica e, conseqüentemente, que todo o valor despendido nesse projeto foi desperdiçado.

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.16. faça constar, em anexos dos contratos, todos os elementos essenciais à caracterização detalhada do objeto, da qualificação de pessoal, das metodologias de mensuração e da quantificação de demanda máxima dos serviços prestados, com vistas a simplificar o processo de gestão contratual;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário.**

• [Relatório]123.3. Definição da forma de aferir o nível de maturidade dos processos de contratação e gestão contratual e da área de TI. O aumento de maturidade pode ser entendido como a implementação gradual de processos de trabalho e a melhoria gradual dos processos já existentes com o objetivo de melhorar os resultados alcançados. Portanto, a aferição de maturidade funciona como um termômetro da gestão de um processo ou de uma unidade de TI, de modo que se possa formar um juízo fundamentado de como o processo ou a unidade está e de quais são os riscos existentes, para adotar medidas corretivas bem focadas e implementar os controles necessários para evitar novas ocorrências. A premissa é a de que a maturidade de um órgão ou entidade na área de contratação e de gestão de contratos de TI está relacionada com o risco de apresentar problemas nessa área, como baixo alinhamento entre os serviços contratados e o negócio do órgão ou entidade, desperdício de recursos (e.g. contratar um sistema que não se sabe se é usado ou não, como foi informado no Acórdão 1.558/2003-P do TCU, item 4.2.5.22 do Relatório do Ministro-Relator) e ilegalidades nas contratações. A partir da aferição da maturidade, que serve para se descobrir qual é a situação atual, pode-se tomar medidas de melhoria, como definir quais processos de trabalho implantar ou aperfeiçoar, contratar gerentes de TI mais qualificados ou alocar recursos financeiros compatíveis com a maturidade da área de TI do órgão ou entidade. Neste contexto, é razoável que a alocação de orçamento de TI para um determinado órgão ou entidade seja proporcional à maturidade de sua área de contratação e de gestão de contratos de TI. Aparentemente, quanto mais imatura a área de contratação e de gestão de contratos de serviços de TI, maiores as chances de ela cometer erros como solicitar a contratação de soluções de TI inúteis, ou especificar condições contratuais que onerem o contrato e que não sejam usadas (e.g. níveis de serviço elevados que não sejam cobrados). Como referência para aferição de maturidade da área de contratação e gestão de contratos de TI, podemos citar o MPS.BR - Guia de Aquisição, voltado para a contratação de softwares e serviços correlatos, e o modelo Cobit - Control Objectives for Information and Related Technology, que inclui modelos de maturidade para diversos processos de trabalho da área de TI como um todo.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.782/2007-TCU-Plenário.**

• [Relatório]62. A argumentação dos responsáveis no sentido de que a gestão de vários contratos torna os serviços a serem prestados complexos não é coerente. Geralmente, a gestão de contratos é trabalhosa e consome muito esforço dos gestores, principalmente quando a forma de gerenciamento dos serviços contratados não é bem especificada no edital da licitação e no respectivo termo de referência, assim como quando o contratante não dispõe de recursos adequados para realizar as atividades de fiscalização e gestão de contratos, sejam humanos, sejam de infra-estrutura. Contudo, tal justificativa não respalda a atribuição dos fatores de ponderação em questão, quais sejam, 7 para técnica e 3 para preço.

4

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

• Art. 5º) Os contratos de que trata este Decreto, que tenham por objeto a prestação de serviços executados de forma contínua poderão, desde que previsto no edital, admitir repactuação visando a adequação aos novos preços de mercado, observados o interregno mínimo de um ano e a demonstrar análise analítica da variação dos componentes dos custos do contrato, devidamente justificada. Parágrafo Único. Efetuada a repactuação, o órgão ou entidade divulgará, imediatamente, por intermédio do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, os novos valores e a variação ocorrida.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 828/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.1. certifique-se da conformidade dos preços cotados na proposta vencedora com os praticados no mercado;
- 9.4.3.5. ateste a compatibilidade dos preços apresentados pelo licitante vencedor com os de mercado, conforme previsto no art. 43, inc. IV, da Lei nº 8.666/93, e que também proceda ao confronto dos valores cotados com aqueles praticados por outros órgãos da Administração para os mesmos serviços, a fim de, se for o caso, validar os valores a serem aceitos na contratação;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. observar, como regra, o limite de 25% do valor inicial atualizado do contrato para a alteração dos quantitativos dos itens das planilhas de serviços, elaborando, nos casos excepcionais em que se faça necessário ultrapassar esse limite, justificativa fundamentada para tal extrapolação, em que fique evidenciado, ainda, que os preços praticados para tais itens da planilha encontram-se dentro dos preços de mercado, de forma a garantir que as alterações não constituam "jogo de preços";

5

**BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

• Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade

*quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.*

### 1.3.2.8 Encerramento do planejamento

#### O encerramento da fase de planejamento da contratação

**1.** O projeto de planejamento de uma contratação encerra com a entrega e aceitação dos seguintes documentos:

- Projeto Básico ou Termo de Referência, tanto para licitações quanto para contratações diretas (1);
- Relatório sucinto da equipe projetista informando: • um resumo da documentação entregue; • lições aprendidas durante o projeto e que devem permanecer na base de conhecimento para reuso (2); • os principais riscos da contratação e sugestões sobre como mitigá-los; • o parecer da equipe projetista sobre a conveniência ou não da contratação; • o termo de encaminhamento à autoridade superior.

#### Cuidados no encaminhamento do resultado do planejamento da contratação

**2.** Vários cuidados devem ser tomados no encaminhamento da documentação de planejamento:

- por tratar-se de documentos formais que constarão dos autos de contratação, todas as páginas deverão ser rubricadas pelos membros da equipe projetista;
- todos os papéis de trabalho e documentos intermediários usados na confecção do relatório final e do Projeto Básico/Termo de Referência devem ser devidamente indexados e guardados (para servir a outros projetos de contratação) e adequadamente protegidos (para servir ao exame pelas áreas de controle) (3);
- a autoridade que designou a equipe projetista deverá receber formalmente a documentação e registrar o encerramento da fase de planejamento.

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

#### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.69 PO10.14 *Project Closure. Require that, at the end of each project, the project stakeholders ascertain whether the project delivered the planned results and benefits. Identify and communicate any outstanding activities required to achieve the planned results of the project and the benefits of the programme, and identify and document lessons learned for use on future projects and programmes.*

#### PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- p.84-85 .4 *Ativos de processos organizacionais Durante o desenvolvimento do termo de abertura do projeto e da documentação subsequente do projeto, todos e quaisquer ativos usados para influenciar o sucesso do projeto podem ser obtidos a partir dos ativos de processos organizacionais. Todas e quaisquer organizações envolvidas no projeto podem ter políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais cujos efeitos devem ser considerados. Os ativos de processos organizacionais também representam o aprendizado e o conhecimento das organizações obtidos de projetos anteriores; por exemplo, cronogramas terminados, dados de risco e dados de valor agregado. Os ativos de processos organizacionais podem ser organizados de diversas formas, dependendo do tipo de setor, organização e área de aplicação. Por exemplo, os ativos de processos organizacionais poderiam ser agrupados em duas categorias: [...] - Base de conhecimento corporativo da empresa para armazenar e recuperar informações: [...] -- Base de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (por exemplo, registros e documentos de projetos, todas as informações e a documentação relativas ao encerramento do projeto, informações sobre os resultados de decisões a respeito da seleção de projetos anteriores e informações sobre o desempenho de projetos anteriores e informações do esforço de gerenciamento de riscos)*

1

#### BRASIL. Decreto n° 3.555, de 8 de agosto de 2000.

- Art. 8º) *A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela*

Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.656/2003-TCU-Plenário.**

- 9.5.6. *elabore, na fase preparatória de licitações na modalidade pregão, orçamento detalhado dos bens e serviços a serem licitados, conforme determina o art. 3º, inciso III, da Lei 10.520/2002 e termo de referência que contenha elementos capazes de propiciar a avaliação do custo dos bens e serviços pela Administração, por meio de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, em obediência ao art. 8º, inciso II, do Decreto 3.555/2000;*

2

**PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK.**

• p.84-85 .4 *Ativos de processos organizacionais Durante o desenvolvimento do termo de abertura do projeto e da documentação subsequente do projeto, todos e quaisquer ativos usados para influenciar o sucesso do projeto podem ser obtidos a partir dos ativos de processos organizacionais. Todas e quaisquer organizações envolvidas no projeto podem ter políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais cujos efeitos devem ser considerados. Os ativos de processos organizacionais também representam o aprendizado e o conhecimento das organizações obtidos de projetos anteriores; por exemplo, cronogramas terminados, dados de risco e dados de valor agregado. Os ativos de processos organizacionais podem ser organizados de diversas formas, dependendo do tipo de setor, organização e área de aplicação. Por exemplo, os ativos de processos organizacionais poderiam ser agrupados em duas categorias: [...] - Base de conhecimento corporativo da empresa para armazenar e recuperar informações: [...] -- Base de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (por exemplo, registros e documentos de projetos, todas as informações e a documentação relativas ao encerramento do projeto, informações sobre os resultados de decisões a respeito da seleção de projetos anteriores e informações sobre o desempenho de projetos anteriores e informações do esforço de gerenciamento de riscos)*

• p.297 12.6.3 *Encerramento do contrato: Saídas .1 Contratos encerrados O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato terminou. Os requisitos para o encerramento formal do contrato geralmente são definidos nos termos do contrato e seriam incluídos no plano de gerenciamento de contratos, se ele fosse preparado. .2 Ativos de processos organizacionais (atualizações): - Arquivo do contrato. Um conjunto completo de documentações do contrato indexadas, inclusive o contrato encerrado, é preparado para inclusão com os arquivos finais do projeto (Seção 4.7.3.4); - Aceitação da entrega. O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que as entregas foram aceitas ou rejeitadas. Os requisitos para a aceitação formal da entrega e o modo como serão tratadas as entregas fora das especificações geralmente estão definidos no contrato; - Documentação das lições aprendidas. A análise das lições aprendidas e as recomendações de melhoria nos processos são desenvolvidas para o planejamento e a implementação de compras e aquisições futuras.*

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.159 ...*Compilar lições aprendidas (Sugestão)*

3

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

• Art. 116) *São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; [...] VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; [...]*

• Art. 117) *Ao servidor é proibido: [...] II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;*

**BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.**

• Art. 1º) *É dever do Poder Público a gestão documental e a de proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.*

• Art. 8º) *Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes. § 1º Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam de consultas frequentes. § 2º Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. § 3º Consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.*

• Art. 9º) *A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência.*

**BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

• Art. 42) *Nenhum processo, documento ou informação poderá ser sonegado ao Tribunal em suas inspeções ou auditorias, sob qualquer pretexto. § 1º No caso de sonegação, o Tribunal assinará prazo para apresentação dos documentos, informações e esclarecimentos julgados necessários, comunicando o fato ao Ministro de Estado supervisor da área ou à autoridade de nível hierárquico equivalente, para as medidas cabíveis. § 2º Vencido o prazo e não cumprida a exigência, o Tribunal aplicará as sanções previstas no inciso IV do art. 68 desta lei.*

• Art. 58) *O Tribunal poderá aplicar multa de Cr\$ 42.000.000,00 (quarenta e dois milhões de cruzeiros), ou valor equivalente em outra moeda que venha a ser adotada como moeda nacional, aos responsáveis por: [...] VI sonegação de processo, documento ou informação, em inspeções ou auditorias realizadas pelo Tribunal;*

- Art. 87) Ao servidor a que se refere o artigo anterior, quando credenciado pelo Presidente do Tribunal ou, por delegação deste, pelos dirigentes das unidades técnicas da secretaria do Tribunal, para desempenhar funções de auditoria, de inspeções e diligências expressamente determinadas pelo Tribunal ou por sua Presidência, são asseguradas as seguintes prerrogativas: [...] II - acesso a todos os documentos e informações necessários à realização de seu trabalho; III - competência para requerer, nos termos do regimento interno, aos responsáveis pelos órgãos e entidades objeto de inspeções, auditorias e diligências, as informações e documentos necessários para instrução de processos e relatórios de cujo exame esteja expressamente encarregado por sua chefia imediata.

**BRASIL. Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, **motivação**, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.
- Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo. § 1º A **motivação deve ser explícita, clara e congruente**, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

**BRASIL. Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.**

- ??? Guarda de documentos

**BRASIL. Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003.**

- ??? Guarda de documentos

## 1.4 Seleção e Contratação de Fornecedor

### A atuação da área de TI na fase de seleção e contratação do fornecedor

1. Na fase de seleção e contratação de fornecedor de um serviço demandado, a atuação da área de TI é bem restrita, cabendo à área administrativa a maioria das responsabilidades (1).
2. O presente modelo dá ênfase às ações empreendidas pela área de TI nessa fase. Outras obras sobre o assunto podem ser consultadas sobre a atuação de outras áreas envolvidas (2).

### Relacionamento com as demais áreas envolvidas

3. A área de TI deve investir esforços para obter um bom relacionamento com todas as unidades envolvidas no processo de contratação, tais como as áreas jurídica, de contratos, de licitação, de controle orçamentário etc., com vistas a:
  - garantir a existência de uma visão sistêmica do processo de contratação (3);
  - estimular o tratamento dos principais gargalos do processo que possam ocasionar seu mau desempenho (4);
  - estabelecer laços de confiança fundamentais para que o amadurecimento do processo de contratação ocorra e também para enfrentar as situações de questionamento (5);
  - garantir a rastreabilidade das informações relativas ao processo de contratação;
  - garantir a existência de processos maduros de tratamento de exceções, tais como multas e rescisões contratuais.

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- agr01.Initiation.CL3: (Guideline) Establish and implement guidelines for negotiations with service providers.
- spe03.Initiation.CL2: (Procedure) Select candidate service providers according to documented selection procedures.
- spe02.Initiation.CL2: (Procedure) Evaluate potential service providers using documented criteria and selection procedures.
- spe01.Initiation.CL2: (Procedure) Communicate requirements to prospective service providers according to documented selection procedures.

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.128 .Contratação

1

### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

- Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

2

**BITTENCOURT, Sidney. Licitação passo a passo.**

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações e contratos: orientações básicas.**

**JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.**

3

**CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; CAIRO, Alexandre. Licitação para aquisição de bens e serviços de informática. IN: Jornada de Estudos NDJ Direito Administrativo**

- Há uma visão partida dos processos; É preciso ver o processo de contratação como um todo; É preciso haver integração de equipes (área técnica, jurídica, administrativo e orçamentária)

**SILVA, Nercilene Santos da. Comprar e contratar para uma instituição pública de Ciência e Tecnologia do Setor Saúde.**

• p.122-124 Buscou-se com este estudo contribuir para uma visão administrativa e crítica sobre como a função de compras/contratações é tratada no âmbito governamental. Enquanto nas empresas privadas todo potencial criativo e ferramental tecnológico é colocado à disposição dos compradores, no Governo, tudo é feito sob encomenda para o aumento do controle sobre os meios e não sobre os fins. É tempo do governo concatenar suas políticas, através de atos regulatórios inteligentes e realistas. É tempo de deixar de punir o administrador público que através da política de redução de custos implementada nos Pregões, economiza orçamento e acaba o exercício com saldo em seu orçamento. Excluir esse saldo no próximo exercício, contribui para o enfraquecimento dessa política, ou pior, faz com que o Administrador "queime" o orçamento final em qualquer coisa, apenas para não ser punido, quando deveria ser bonificado. É de fundamental importância também resgatar o perfil do comprador da FIOCRUZ, que deve ser um profissional preocupado não em comprar, mas sim em suprir as necessidades da Unidade em que está alocado. Portanto, esse comprador precisa conhecer melhor sua Unidade e principalmente visualizar o material e sua respectiva utilização, de forma a possuir uma visão mais sistêmica de seu trabalho, conforme demonstra a figura 6. É importante que o profissional que está realizando a compra converse com o solicitante, saiba exatamente do que ele precisa, porque isto nem sempre está claro ou traduzido na especificação. É preciso também que saiba o que o planejamento espera com essa aquisição e depois aferir se conseguiu ou não atender a esta expectativa. Para obter maior efetividade é necessário que a Administração adote uma visão sistêmica do processo de aquisição, partindo do pressuposto de que diversos fatores organizacionais contribuem para a maior ou menor eficácia dessas aquisições, cujos principais fatores de influência são: o planejamento, o orçamento, a política de estoques e a capacidade dos compradores. Um estrutura organizacional com funções interativas e interdependentes em que as regras se restrinjam a questões realmente relevantes, contribui para a conformação de recursos humanos estimulados e inovadores, facilitando a realização da missão institucional. A modificação do foco do governo seria extremamente favorável para construção da administração estratégica tão falada e desejada. Controlar resultados e não processos, investir na capacidade local, premiar e motivar os bons administradores, tornariam essa atividade menos penosa e estressante e certamente resultaria na eficácia das estratégias e conseqüentemente no alcance das metas. Sugere-se portanto um controle voltado para resultados que poderia ser melhor alcançado se as auditorias fossem multidisciplinares, contemplando profissionais de diferentes áreas.

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.3. aperfeiçoar o processo de gestão/fiscalização de seus contratos, mormente quanto à idoneidade e operação das contratadas;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa do total de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa do total de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.2. determinar à Spoa/MDIC que desenvolva estudos para aperfeiçoar a metodologia de estimativa do total de horas demandadas na realização dos serviços ora licitados, com o objetivo de viabilizar o registro da quantidade precisa do total de horas necessárias à conclusão das atividades na solicitação de serviços e a implantação dos resultados obtidos nos estudos ainda durante a execução do contrato que vier a ser firmado;

5

**IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa.**

- p.9 TRANSPARÊNCIA. Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um **clima de confiança**, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

**PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Reforma do estado dos anos 90**

- p.12 Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização, do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de estruturas piramidais; (4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (6)

*controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos e (7) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.*

## 1.4.1 Formalização do pedido de contratação

### Requisitos para a solicitação de contratação

- 1.** O dirigente da área de TI solicitará a contratação pretendida considerando:
- a razoabilidade dos objetivos de uma contratação e a sua real capacidade de produzir benefícios interessantes à organização e à sociedade (1);
  - a compatibilidade do contexto estratégico, político, cultural, técnico, orçamentário etc. que possa afetar a produção dos benefícios pretendidos (2);
  - a disponibilidade de servidores adequadamente capacitados para a fiscalização do contrato resultante e de processos de gestão adequados (3);
  - a garantia de compromisso dos gestores de negócio envolvidos de que serão adequadamente providos todos os elementos externos à área de TI necessários à consecução dos benefícios pretendidos, tais como orçamento, recursos humanos, prioridade adequada, processos compatíveis de gestão de negócio etc (4).

### Conteúdo da documentação de solicitação de contratação

**2.** Nas contratações de serviços de TI, o projeto básico deve conter, em detalhes, todos os elementos essenciais à caracterização do objeto, da qualificação de pessoal, dos métodos e prazos de execução, das metodologias de mensuração e da quantificação de demanda máxima dos serviços prestados, e deve possibilitar a avaliação do custo da contratação; tais elementos devem também constar de anexos do contrato com vistas a simplificar o processo de gestão contratual (Lei 8666, 1993, art. 6º, inc. IX; Acórdão 2561-2C, 2004; Acórdão 667-P, 2005) (5).

**3.** Sugere-se a seguinte estrutura para o documento de solicitação (6):

- I. Memorando de solicitação, contendo a declaração de objeto, o custo estimado, a justificativa e o objetivo da contratação, e um breve resumo da análise de economicidade, e encaminhando o Projeto Básico ou Termo de Referência;
- II. Projeto Básico ou Termo de Referência, contendo:
  - declaração do objeto;
  - justificativa e objetivo da contratação, com demonstração da coerência entre a licitação em questão e o planejamento institucional e de tecnologia da informação (7);
  - apresentação das credenciais técnicas da equipe projetista;
  - requisitos da contratação: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - resumo da análise de mercado e das alternativas de contratação;
  - modelo de prestação de serviços, com destaque para os métodos de execução: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas; (8)
  - resumo da análise de impacto da contratação;
  - modelo de remuneração: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - resumo do modelo de seleção de fornecedor (incluindo as contratações diretas);
  - modelo de gestão do contrato: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - regime de contratação, custo estimado, classificação orçamentária e análise de economicidade da contratação; (9)
  - Anexo I: modelo de seleção de fornecedor (incluindo as contratações diretas): apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas;
  - Anexo II: análise de mercado, levantamento de preços e orçamento em planilhas: apresentação detalhada com justificativas das escolhas feitas.
  - Anexo III: métodos e padrões do contratante para execução dos serviços;
  - Anexo IV: descrição da configuração de ambiente do contratante relativa à prestação de serviços em questão.

### A importância do processo de revisão interna

**4.** É extremamente importante que a documentação de solicitação de contratação seja revisada por pessoa capacitada e experiente e independente da equipe projetista, com vistas a verificar a coerência da documentação, o atendimento aos requisitos negociais, técnicos, legais e regulatórios, a consistência das justificativas apresentadas, da análise de mercado procedida e da estimativa de preço (10).

### A importância do acompanhamento e parecer jurídico

**5.** É extremamente importante manter um bom relacionamento com a área jurídica e que os pontos de definição jurídica mais difíceis sejam discutidos com essa área durante o desenvolvimento do projeto para

evitar retrabalho e perda de tempo. A submissão do projeto de contratação a exame por consultoria jurídica, além de respeitar a lei, provê a oportunidade de melhorar a segurança jurídica da contratação (11).

### Cuidados na construção do documento de solicitação

**6.** Na composição do documento de solicitação, deve-se atentar para:

- jamais utilizar expressões ou construções ambíguas ou imprecisas (12);
- fazer uso de glossários e normas técnicas sempre que conveniente.

### Definição do cronograma da contratação

### Fundamentação:

1

#### BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 2º) A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo: I - justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada; III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

#### BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa n° 18, de 22 de dezembro de 1997.

- 1.1.2. PLANO DE TRABALHO é o documento aprovado pela autoridade competente, que consigna a necessidade de contratação dos serviços, orientando a caracterização do objeto, evidenciando as vantagens para a Administração e sua economicidade, no que couber, e definindo diretrizes para elaboração dos projetos básicos.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.690/2007-TCU-Primeira Câmara.

- [Voto do Relator]3. Consoante registrado no Relatório precedente, essa irregularidade foi apurada no âmbito do TC 008.675/2003-5, que tratou das contas da CGRL/MCT relativas a 2002. Como discutido no julgamento daquelas contas, promovido recentemente por meio do Acórdão n. 1.331/2007 desta Câmara, a 6ª Secex, ao analisar o mencionado contrato e suas alterações, concluiu haver evidências de atos de gestão antieconômicos contrários ao art. 3º da Lei n. 8.666/1993 e ao princípio da eficiência. A unidade técnica verificou que não foi realizado estudo que atestasse a vantagem da locação em detrimento da aquisição e, ainda, que não foram oferecidas justificativas para a necessidade da locação e do modelo escolhido -- considerando que vigoravam, no âmbito do MCT, outras contratações de locações de aparelhos que supriam parcela da demanda de trabalho exigida daqueles locados. 4. Nos autos do aludido processo, os gestores foram chamados para justificar a contratação, bem como as respectivas prorrogações -- efetivadas em 2001, 2002 e 2003. As razões de justificativa apresentadas também foram analisadas naquele processo (instrução juntada às fls. 347/356 do Anexo I) e não lograram elidir as irregularidades. O principal argumento de defesa foi o de que teria sido realizado estudo acerca do custo-benefício da locação em detrimento da aquisição dos equipamentos e, ainda, que a opção adotada visava garantir qualidade, economicidade e eficiência aos serviços, bem como evitar despesas adicionais com a aquisição de insumos e manutenção. Entretanto, os responsáveis não apresentaram quaisquer documentos comprobatórios de suas alegações. 5. Verifico, pois, que o mérito da contratação e das renovações em questão foi debatido naquela oportunidade, quando se concluiu pela ocorrência de ato antieconômico e contrário ao princípio da eficiência (Constituição Federal, art. 37, caput) e da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração (Lei n. 8.666/1993, art. 3º).

#### BUGARIN, Paulo Soares. O princípio constitucional da economicidade.

- O vocábulo economicidade se vincula, no domínio das ciências econômicas e de gestão, à idéia fundamental de desempenho qualitativo. Trata-se da obtenção do melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário socioeconômico. Nesse contexto, parece relevante, em um primeiro momento, uma pequena amostra doutrinária do aspecto conceitual da questão em tela:

#### CITADINI, Antonio Roque. A economicidade nos gastos públicos.

- Para tanto, partindo da definição dada pelo respeitado dicionário Aurélio, de que economicidade abrange a qualidade ou caráter do que é econômico, ou que consome pouco em relação aos serviços prestados, vemos que a expressão está diretamente ligada à ciência econômica ou à economia política, cujo centro de atenção é a atividade humana voltada para a produção de riquezas, segundo suas necessidades. Realmente, a evolução da sociedade demonstra um permanente esforço de crescimento para fazer frente às necessidades - em outras palavras, para conseguir maiores resultados com os meios disponíveis. Daí a Idéia de economicidade ou do que é econômico envolver atos e comportamentos expressos como eficientes, produtivos, eficazes, rentáveis e outros, ou ainda, noutro sentido, o oposto do "desperdício". [...] Assim, o objetivo será realizar o máximo rendimento dos recursos disponíveis, com a utilização de um método de apropriação de dados que leva em conta os interesses da coletividade e os fatores sociais do mercado, num determinado tempo e espaço. [...] Os meios devem ser os mais econômicos, eficientes, práticos e eficazes E isto o Tribunal pode analisa, verificando se está ocorrendo a otimização dos custos e a funcionalidade dos meios na consecução da meta estabelecida. [...] Ademais, não podemos esquecer que a inclusão da economicidade no texto constitucional vigente, embora novidade, está ligada a 2 princípios clássicos e informativos de nosso Direito Administrativo, quais sejam, o do interesse público e o da eficiência. Diríamos então que, se antes a economicidade era implícita, hoje, pela autonomia alcançada, ela é outro princípio constitucional a que todo administrador público fica obrigado a considerar.

2

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. *faça constar, nos processos de aquisição e contratação de bens e serviços de informática, estudo que demonstre a necessidade, a prioridade e a conveniência da contratação, sua adequação com o plano diretor de informática da empresa, o projeto a que se refere e a sua vinculação a objetivos atuais ou a estratégias de longo prazo da empresa;*

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.6.1. *adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Modernização e Informática - CGMI/MDIC dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;*
- 71. *Embora não haja necessidade de que a maior parte do corpo técnico da área de informática pertença ao quadro do Órgão, já que não se trata de atividade fim do Ministério, poderia se recomendar ao MDIC que avalie a conveniência e a oportunidade de realização de concurso público, a fim de assegurar maior controle por parte dos servidores do quadro de pessoal do Órgão na área de tecnologia da informação. 72. Corroboram a pertinência da recomendação as alegações do MDIC de que não dispõe de servidores suficientes para efetuar o controle adequado da prestação dos serviços pela empresa contratada (fl. 62) e a manifestação da Setec (fl. 74) no sentido de que seja criado um quadro permanente de tecnologia da informação suficiente para suportar os processos de adoção de tecnologia sem perda de conhecimento crítico (gestão do conhecimento).*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.17. *adote providências no sentido de dotar a Coordenação-Geral de Informática - CGI/MTE dos meios necessários para realizar, de forma independente, o planejamento, a especificação, a supervisão e o controle da execução dos serviços de informática terceirizados, preferencialmente mediante o preenchimento de cargos ou, enquanto não for reestruturada a coordenadoria de informática do Ministério, mediante a contratação de empresa especializada especificamente para esse fim, distinta e independente das empresas prestadoras dos demais serviços;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.8. *alertar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sobre a necessidade de prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com estrutura organizacional e quadro permanente suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário.**

- *[Voto do Relator]23. Entretanto, o Tribunal vem deixando claro em seus julgados que tal alegação não se presta para justificar o descumprimento do disposto no art. 23, § 1º, da Lei 8.666/93. Ao contrário: constatadas deficiências na estruturação da respectiva unidade de informática, deve o órgão/entidade diligenciar para obter recursos humanos qualificados, preferencialmente integrantes do quadro permanente, e recursos materiais necessários ao desempenho das atribuições. Caso essas providências não sejam adotadas, corre-se o risco de que as atividades estratégicas do setor, entre elas as que lidam com o processo decisório e a fiscalização de contratos, sejam executadas por pessoal terceirizado, naturalmente sujeito a conflitos de interesse.*

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.9. *defina, em conjunto com as demais Secretarias do Ministério, um Plano Estratégico para a área de Tecnologia da Informação - TI, que propicie a alocação dos recursos conforme as necessidades e prioridades do negócio, conforme prevê ao item PO 1.1 do Cobit, e que observe a determinação contida no item 9.1.1 do Acórdão TCU n. 2.094/2004 - Plenário - TCU (item 2.2 do relatório de auditoria);*
- 9.3.1. *crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (item 2.2);*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.*
  - *p.30 PO1.1 IT Value Management. Work with the business to ensure that the enterprise portfolio of IT-enabled investments contains programmes that have solid business cases. Recognise that there are mandatory, sustaining and discretionary investments that*

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 6º, inc. IX) Para os fins desta Lei, considera-se: [...] IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação*

do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos: a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza; b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem; c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução; d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução; e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso; f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara.**

• 9.3.8. em suas licitações, promova detalhamento do objeto com nível de precisão adequado, com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, possibilitando a avaliação dos custos e da definição dos métodos de execução dos serviços, conforme preceitua o art. 6º, inciso IX, do da Lei 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.16. faça constar, em anexos dos contratos, todos os elementos essenciais à caracterização detalhada do objeto, da qualificação de pessoal, das metodologias de mensuração e da quantificação de demanda máxima dos serviços prestados, com vistas a simplificar o processo de gestão contratual;

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. § 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração. § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários; III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma; IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso. § 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a sua origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica. § 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo. § 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório. § 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa. § 7º Não será ainda computado como valor da obra ou serviço, para fins de julgamento das propostas de preços, a atualização monetária das obrigações de pagamento, desde a data final de cada período de aferição até a do respectivo pagamento, que será calculada pelos mesmos critérios estabelecidos obrigatoriamente no ato convocatório. § 8º Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada. § 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

• Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:[...]

• Art. 40, § 2º) Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante: I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos; II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor; IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um

dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

7

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

• 9.3.11. ao proceder a licitação de bens e serviços de informática, elabore previamente minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da unidade e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada; o resultado do planejamento mencionado no item anterior deve ser incorporado a projeto básico, nos termos do art. 6º, IX, e 7º da Lei nº 8.666/93, que deverá integrar o edital de licitação e o contrato;

8

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3.4. inclua cláusulas contratuais que estabeleçam, como condição de efetivação de pagamento à contratada, a comprovação da regularidade com o sistema de seguridade social em observância ao art. 195, § 3º, da CF, ao art. 55, inciso XIII, da Lei 8.666/93 e ao entendimento firmado na Decisão 705/1994 - Plenário;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. explicita nos editais o modelo de contratação de execução indireta de serviços (i. e. locação de mão-de-obra ou prestação de serviços) aplicável a cada modalidade de serviço licitado;

• 9.3.8. inclua, em anexo dos editais, a indicação das metodologias de trabalho e de desenvolvimento de sistemas/projetos atualmente utilizadas ou a serem futuramente implantadas pelo setor de informática do MDIC;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

• 9.1.11. observe as determinações contidas nos itens 9.3.1, 9.3.2 e 9.3.3 do Acórdão TCU n. 667/2005 - Plenário - TCU (item 2.7 do relatório de auditoria);

9

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 7º, § 2º) As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

• Art. 40, XIV) O edital [...] indicará, obrigatoriamente, o seguinte: [...] - condições de pagamento, prevendo: a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros; c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos; e) exigência de seguros, quando for o caso;

• Art. 55, V) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica; [...]

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 819/2000-TCU-Plenário.**

• 8.4.5. ausência da indicação dos recursos orçamentários que suportariam os gastos decorrentes da licitação, bem como do cronograma de desembolso, contrariando o art. 7º, § 2º, inciso III, o art. 55, inciso V, e o art. 40, inciso XIV, alínea "b", todos da Lei nº 8.666/93;

10

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.162 Processos detalhados do ME3

11

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 38, VI e parágrafo único) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente: [...] VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade; [...] Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 289/2000-TCU-Plenário.**

• [Voto do Relator]4. Discordo, em primeiro lugar por que o responsável ao adotar tal procedimento o fez com base em parecer de sua Assessoria Jurídica e orientado pela Comissão de Licitação, e em segundo lugar, pelo fato de que a jurisprudência do Tribunal (ACÓRDÃO Nº 84/1999 - TCU - Plenário, DECISÃO Nº 201/1999 - TCU - Plenário), em

casos análogos tem julgado as contas regulares com ressalva, ou tem deixado de aplicar multa ao responsável, quando se trata de processo de fiscalização, fazendo-se as necessárias determinações.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.564/2006-TCU-Primeira Câmara.**

• [Ementa]4. Admite-se, em determinados casos, a possibilidade de responsabilização de procurador responsável pela emissão de parecer jurídico que embasa dispensa de licitações, sempre que pugnar para o cometimento de ato danoso ao erário ou com grave ofensa à ordem jurídica, figurando com relevância causal para a prática do ato. 5. O parecer jurídico e técnico não vincula o gestor, que tem a obrigação de examinar a correção dos pareceres, até mesmo para corrigir eventuais disfunções na administração.

• [Relatório] "(...) O fato de o administrador haver seguido orientação de parecer jurídico da assessoria do órgão não o torna imune à censura do Tribunal, pois a responsabilidade do gestor, pelos seus atos, é pessoal e intransferível. Essa, aliás, é a jurisprudência consolidada desta Corte. Ademais, é sabido que uma folha em branco de papel aceita qualquer coisa, muita vez teratológica, escrita com desiderato certo e de acordo com as determinações adrede recebidas. Se comportasse o parecer jurídico vertente justificada pela múltipla possibilidade de exegese da lei, ainda seria razoável a elisão da responsabilidade do gestor, materializando a hipótese de que agiu com fundamento em parecer jurídico, albergue de tese razoável. Não na hipótese, cujo resultado foi desastroso para a legitimidade da ação administrativa." (Voto que guiou o Acórdão 104/2001 - Plenário); e "Ao examinar e aprovar os atos da licitação, a assessoria jurídica assume responsabilidade pessoal solidária pelo que foi praticado. Ou seja, a manifestação acerca da validade do edital e dos instrumentos de contratação associa o emitente do parecer ao autor dos atos. Há dever de ofício de manifestar-se pela invalidade, quando os atos contenham defeitos. Não é possível os integrantes da assessoria jurídica pretenderem escapar aos efeitos da responsabilização pessoal quando tiverem atuado defeituosamente no cumprimento de seus deveres: se havia defeito jurídico, tinham o dever de apontá-lo. A afirmativa se mantém inclusive em face de questões duvidosas ou controvertidas. Havendo discordância doutrinária ou jurisprudencial acerca de certos temas, a assessoria jurídica tem o dever de consignar essas variações, para possibilitar às autoridades executivas pleno conhecimento dos riscos de determinadas decisões." (Marçal Justen Filho, in *Contratação direta sem licitação*, 4ª Ed., Editora Brasília Jurídica, pág. 392);

• [Voto do Relator]10. É fundamental também esclarecer que esta Corte admite, em determinados casos, a possibilidade de responsabilização de procurador responsável pela emissão de parecer jurídico, que embasa dispensa de licitações, sempre que pugnar para o cometimento de ato danoso ao Erário ou com grave ofensa à ordem jurídica, figurando com relevância causal para a prática do ato (Acórdão n. 1.116/2004 - Plenário). 11. Ademais, quanto ao gestor que alega estar amparado em parecer, alerta que, conforme o Acórdão n. 19/2002 - Plenário, "(...) não aproveita ao recorrente [gestor] o fato de haver parecer jurídico e técnico favorável à contratação. Tais pareceres não são vinculantes ao gestor, o que não significa ausência de responsabilidade daqueles que os firmam. Tem o administrador obrigação de examinar a correção dos pareceres, até mesmo para corrigir eventuais disfunções na administração." 12. Portanto, tenho por adequada a proposta da 6ª Secex, com a concordância do parquet, de que cabe expedir determinações à FBN, nos termos sugeridos pela unidade, uma vez inexistindo indícios de má-fé ou prejuízo ao Erário, assim como aceitas as razões de justificativa e alegações de defesa apresentadas.

12

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.16. abstenham-se de incluir no edital qualquer previsão de alterações de itens do contrato em relação à proposta do licitante, a exemplo da expressão "na medida do possível" constante do item 9.2 do Edital de Concorrência n. 002/2005;

## 1.4.2 Seleção

### Procedimento de seleção

**1.** O procedimento de seleção é realizado pela área administrativa formalmente designada para este fim (1).

### Caso geral: Licitação

#### Abertura do procedimento de licitação

**2.** O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa e o projeto básico aprovado pelo dirigente de TI e encaminhado mediante solicitação formal de contratação (2).

#### Preparação do edital

**3.** A elaboração do edital pela área administrativa deverá contar com o apoio da equipe projetista e atentar para o seguinte (3):

- todos os elementos constitutivos do edital e da minuta do contrato deverão estar presentes, com especial destaque para a obrigação de a futura contratada manter todas as condições habilitatórias e as ofertadas na proposta técnica durante a toda a vigência contratual (4);
- quando um objeto puder ser licitado em itens com grande independência entre eles, a constituição de um certame independente para cada item é uma boa prática que pode evitar que os eventos que afetem uma licitação afetem todos os itens simultaneamente, o que poderia ocorrer se todos os itens fossem licitados por meio de um único edital.

#### Execução de licitação

**4.** Nenhum membro da equipe projetista deve fazer parte da comissão de licitação, por uma questão de segregação de funções visando à garantia da moralidade (5).

#### Cuidados da área de TI durante a execução da licitação

**5.** A equipe projetista deve ser mantida à disposição da comissão de licitação para auxiliar na resposta a questionamentos, impugnações, representações e denúncias e auxiliar no tratamento das republicações, cancelamentos e suspensões cautelares. A equipe projetista pode (e deve) estar presente à sessão de abertura de envelopes ou de pregão para, sob demanda, auxiliar na resposta a questionamentos técnicos mais simples que surjam durante a sessão (6).

**6.** É recomendável que os questionamentos técnicos ou que derivam de definições licitatórias sugeridas pela área de TI também sejam colecionados em uma base de conhecimento para servir à melhoria de redação e a evitar a reincidência em erros de definição na fase de planejamento (7).

**7.** A equipe projetista pode ser convocada para análise das propostas técnicas se necessário (8).

**8.** Toda participação da equipe projetista no processo de seleção deve ser cuidadosamente registrada nos autos para eventuais esclarecimentos posteriores ao controle, atentando para a imperiosa necessidade de que essa equipe se manifeste conclusivamente apenas com respeito aos aspectos técnicos e, no máximo, com sugestões nos demais aspectos quando julgar relevante para a boa consecução da contratação (9).

#### Audiência pública

**9.** Caso a Administração promova audiência pública, a equipe projetista deverá estar à disposição para auxiliar, sob demanda da área administrativa, na elucidação das dúvidas apresentadas (10).

#### Caso excepcional: Contratação direta

**10.** Nas contratações diretas, a equipe projetista poderá, somente sob demanda da área administrativa, auxiliar na negociação dos termos contratuais, por uma questão de segregação de funções visando à garantia da moralidade (11).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- 12.3 Solicitar respostas de fornecedores: O processo Solicitar respostas de fornecedores obtém respostas, como cotações e propostas, de possíveis fornecedores sobre como os requisitos do projeto podem ser alcançados. Os possíveis fornecedores, normalmente sem custos diretos para o projeto ou o comprador, gastam a maior parte do esforço real nesse processo.

- 12.4 Selecionar fornecedores

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 2Sel-a3. preparar e negociar um contrato
- 2Sel-a2. selecionar o fornecedor
- 2Sel-a1. avaliar a capacidade dos fornecedores

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.129 ..Publicar o Edital e selecionar o fornecedor
- p.131 ...Preencher o Edital (Lei8666)
- p.132 ...Revisar o Edital (Sugestão)
- p.134 ...Publicar o Edital (Lei8666)
  - p.135 ...Executar os trâmites da licitação (Lei8666)

1

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente: I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso; II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite; III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite; IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem; V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora; VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade; VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação; VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões; IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente; X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso; XI - outros comprovantes de publicações; XII - demais documentos relativos à licitação. Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 44) No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei. [...] § 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

- Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.10. estabeleçam, no edital, para cada quesito objeto de pontuação, especialmente para aquele que contiver as alternativas "atende/não atende/atende parcialmente", com precisão e sem ambigüidade, o critério técnico que deverá ser aplicado pela Comissão de Licitação no julgamento do atendimento ao respectivo quesito;

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços.

§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração. § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários; III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma; IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

• Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente: I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso; II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite; III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite; IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem; V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora; VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade; VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação; VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões; IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente; X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso; XI - outros comprovantes de publicações; XII - demais documentos relativos à licitação. **Parágrafo único.** As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

3

### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 8º) **A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras:** I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

4

### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 55) São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: I - o objeto e seus elementos característicos; II - o regime de execução ou a forma de fornecimento; III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento; IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso; V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica; VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas; VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas; VIII - os casos de rescisão; IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei; X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso; XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor; XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos; XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. § 1º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei. § 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicação, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964.

### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.

- 9.3.5. *inclua, nos editais licitatórios e nos respectivos contratos, disposições que expressem claramente a obrigação de os futuros contratados manterem todas as condições ofertadas em suas propostas técnicas durante a execução contratual, em consonância com o que dispõe o art. 55, inciso XIII, da Lei 8.666/93;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.4.12. *nas próximas licitações, inclusive na que vier a substituir a Concorrência 02/2004, consigne expressamente nos editais os requisitos de regularidade fiscal, qualificação econômico-financeira e qualificação jurídica, previstos nos incisos I, II e III do art. 31 da Lei 8.666/93, bem como a opção de o licitante apresentar a documentação relativa para cadastramento no SICAF, nos termos dos arts. 1º e 3º do Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001, com redação dada pelo Decreto nº 4.485/2002;*

5

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

- Art. 37, **caput**) *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

**BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

- Art. 116) *São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública. VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.*

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º) *A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.*

**BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) *A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.*

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

- Art. 4º do Anexo I) *A licitação na modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas. Parágrafo único. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]43. *No que se refere ao item b da audiência proposta, esclarecem que compete ao CAT tão-somente o assessoramento aos pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática, conforme disposto na Portaria n. 369/2001 - TSE. 44. Em melhor análise da questão, reconhecemos que não compete à CAT pronunciamento ou qualquer responsabilidade quanto aos aspectos de cunho legal do procedimento, vez que a referida comissão foi instituída com o fim profícuo de assessoramento quanto aos aspectos técnicos envolvidos. De todo o modo, a questão já foi abordada nos itens 16 a 19 desse Relatório."*

6

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário.**

- 9.1.4 - *não estabeleça, nos editais de licitação, prazos que possam restringir o caráter competitivo dos certames, levando-se em conta os possíveis atrasos no julgamento de recursos e de questionamentos dos interessados;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 539/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. *cumpra os prazos fixados nos editais para decidir sobre impugnações ou pedidos de esclarecimentos formulados pelos licitantes;*

7

**PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK.**

- p.84-85 .4 *Ativos de processos organizacionais Durante o desenvolvimento do termo de abertura do projeto e da documentação subsequente do projeto, todos e quaisquer ativos usados para influenciar o sucesso do projeto podem ser obtidos a partir dos ativos de processos organizacionais. Todas e quaisquer organizações envolvidas no projeto podem ter políticas, procedimentos, planos e diretrizes formais e informais cujos efeitos devem ser considerados. Os ativos de processos organizacionais também representam o aprendizado e o conhecimento das organizações obtidos de projetos anteriores; por exemplo, cronogramas terminados, dados de risco e dados de valor agregado. Os ativos*

de processos organizacionais podem ser organizados de diversas formas, dependendo do tipo de setor, organização e área de aplicação. Por exemplo, os ativos de processos organizacionais poderiam ser agrupados em duas categorias: [...] - Base de conhecimento corporativo da empresa para armazenar e recuperar informações: [...] -- Base de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (por exemplo, registros e documentos de projetos, todas as informações e a documentação relativas ao encerramento do projeto, informações sobre os resultados de decisões a respeito da seleção de projetos anteriores e informações sobre o desempenho de projetos anteriores e informações do esforço de gerenciamento de riscos)

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.159 ...*Compilar lições aprendidas (Sugestão)*

8

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]33. Argumenta que a Administração do Tribunal Superior Eleitoral, ciosa da complexidade e valor dos bens e produtos de informática que contrata, instituiu, mediante a Portaria n. 369/2001, a Comissão de Assessoramento Técnico - CAT para assessorar os pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática.
- [Voto do Relator]34. Dando continuidade às suas razões de justificativas, informa que a Comissão de Assessoramento Técnico não conseguiu da licitante, ora Representante, a comprovação do atendimento às especificações do Edital, opinando, em razão disso, pela desclassificação da proposta, conforme registrado em ata, e que o julgamento técnico, nesse caso, é vinculante para o pregoeiro, constasse ou não constasse em ata a efetivação da diligência, razão pela qual entende que a omissão do registro não causou prejuízo a qualquer interessado no certame.
- [Voto do Relator]43. No que se refere ao item b da audiência proposta, esclarecem que compete ao CAT tão-somente o assessoramento aos pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática, conforme disposto na Portaria n. 369/2001 - TSE. 44. Em melhor análise da questão, reconhecemos que não compete à CAT pronunciamento ou qualquer responsabilidade quanto aos aspectos de cunho legal do procedimento, vez que a referida comissão foi instituída com o fim profícuo de assessoramento quanto aos aspectos técnicos envolvidos. De todo o modo, a questão já foi abordada nos itens 16 a 19 desse Relatório."

9

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]33. Argumenta que a Administração do Tribunal Superior Eleitoral, ciosa da complexidade e valor dos bens e produtos de informática que contrata, instituiu, mediante a Portaria n. 369/2001, a Comissão de Assessoramento Técnico - CAT para assessorar os pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática.
- [Voto do Relator]34. Dando continuidade às suas razões de justificativas, informa que a Comissão de Assessoramento Técnico não conseguiu da licitante, ora Representante, a comprovação do atendimento às especificações do Edital, opinando, em razão disso, pela desclassificação da proposta, conforme registrado em ata, e que o julgamento técnico, nesse caso, é vinculante para o pregoeiro, constasse ou não constasse em ata a efetivação da diligência, razão pela qual entende que a omissão do registro não causou prejuízo a qualquer interessado no certame.
- [Voto do Relator]35. Mais adiante em seus esclarecimentos, afirma: 'A omissão do registro em ata da diligência efetivada pela Comissão Técnica não causou prejuízo à Recorrente ou a qualquer dos demais interessados no certame, não prejudicou o regular prosseguimento de feito e, o que é mais importante: não causou qualquer obstáculo ao exercício da ampla defesa.'
- [Voto do Relator]37. No tocante ao não registro em ata das diligências realizadas durante a fase de verificação do atendimento das especificações técnicas exigidas no edital, somos levados a discordar do entendimento exposto pelo pregoeiro quando o mesmo afirma que a omissão do registro em ata em nada prejudicaria o prosseguimento do feito, ou que tal fato não causaria obstáculos à defesa de quaisquer dos interessados no certame. A toda evidência, a falta de registro das diligências implica uma menor transparência do procedimento. E não nos referimos somente à informação quanto à sua ocorrência, mas, também, ao seu conteúdo. Ou seja, considerando serem verbais essas diligências, nas quais os participantes não têm acesso aos esclarecimentos oferecidos tempestivamente por cada empresa, entendemos que seria absolutamente recomendável o registro do que foi demandado efetivamente em cada caso, permitindo assim a transparência desejável quanto às conclusões chegadas. Dessa forma, estaria evitando-se eventuais questionamentos ou dúvidas em relação ao resultado dessa fase de verificação técnica, circunstância que afastaria qualquer acusação de que uma empresa poderia ter sido favorecida ou preterida em relação às demais. 38. Contudo, não obstante considerarmos uma falta relevante a omissão do registro em ata das diligências verbais realizadas durante a sessão do pregão, consideramos também razoáveis as ponderações do Sr. Pregoeiro quanto às circunstâncias presentes ao caso específico, mormente aquelas relacionadas à complexidade dos bens envolvidos no processo e à falta de uma maior vivência prática com a essa ainda recente modalidade de licitação. Nesse sentido, entendemos deva ser afastada a responsabilidade pessoal do Sr. Juvêncio quanto à falta verificada, ensejando, tão-somente, determinação ao Órgão com vistas a se evitar a ocorrência futura da mesma omissão em eventuais outros certames nessa modalidade de licitação.
- [Voto do Relator]43. No que se refere ao item b da audiência proposta, esclarecem que compete ao CAT tão-somente o assessoramento aos pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática, conforme disposto na Portaria n. 369/2001 - TSE. 44. Em melhor análise da questão, reconhecemos que não compete à CAT pronunciamento ou qualquer responsabilidade quanto aos aspectos de cunho legal do procedimento, vez que a referida comissão foi instituída com o fim profícuo de

assessoramento quanto aos aspectos técnicos envolvidos. De todo o modo, a questão já foi abordada nos itens 16 a 19 desse Relatório.”

10

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 39) Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados. Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

• p.133 ...Realizar audiência pública (Lei8666)

11

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

• Art. 37, caput) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

#### BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

• Art. 116) São deveres do servidor: I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; III - observar as normas legais e regulamentares; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; V - atender com presteza: a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo; b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal; c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública. VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo; VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público; VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; X - ser assíduo e pontual ao serviço; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo único. A representação de que trata o inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

• Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

#### BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

• Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

#### BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.

• Art. 4º do Anexo I) A licitação na modalidade de pregão é juridicamente condicionada aos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, bem assim aos princípios correlatos da celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação objetiva das propostas. Parágrafo único. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da Administração, a finalidade e a segurança da contratação.

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.

• [Voto do Relator]43. No que se refere ao item b da audiência proposta, esclarecem que compete ao CAT tão-somente o assessoramento aos pregoeiros do TSE no que concerne aos aspectos técnicos que envolvem as aquisições de bens e serviços de informática, conforme disposto na Portaria n. 369/2001 - TSE. 44. Em melhor análise da questão, reconhecemos que não compete à CAT pronunciamento ou qualquer responsabilidade quanto aos aspectos de cunho legal do procedimento, vez que a referida comissão foi instituída com o fim profícuo de assessoramento quanto aos aspectos técnicos envolvidos. De todo o modo, a questão já foi abordada nos itens 16 a 19 desse Relatório.”

### 1.4.3 Assinatura do contrato

#### Ajustes finais do termo contratual e assinatura

1. Após a realização dos procedimento de seleção (por licitação ou contratação direta), a área administrativa providenciará a assinatura do termo contratual com a empresa selecionada e a sua publicação. Qualquer ajuste nas cláusulas contratuais deverá ser revisado também pela área de TI para verificação de compatibilidade com os requisitos, com os modelos de prestação de serviços, de remuneração e de gestão do contrato, e outros aspectos porventura relevantes (1).
2. A recusa do licitante vencedor em assinar o contrato é considerada descumprimento total da obrigação assumida (2).
3. A formalização do termo contratual é condição para a emissão de empenho e para o início da prestação de serviços (3).

#### Publicidade do termo contratual

4. Além da publicação de extrato do instrumento contratual promovido pela Administração, a área de TI deverá publicar em área própria os elementos de acompanhamento de contratações requeridos pelo órgão central de planejamento e orçamento, pelo órgão central do SISP, pelo controle interno e pelo controle externo, além daqueles necessários à transparência e à demonstração da governança de TI para a sociedade brasileira (4).

#### Fundamentação:

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 7º) As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência: I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços. § 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração. § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando: I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório; II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários; III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma; IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.
- Art. 38) O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente: I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso; II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite; III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite; IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem; V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora; VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade; VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação; VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões; IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente; X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso; XI - outros comprovantes de publicações; XII - demais documentos relativos à licitação. Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 61) Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais. Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 64) A Administração convocará regularmente o interessado para assinar o termo de contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos, sob pena de decair o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 desta Lei. § 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado aceito pela Administração. § 2º É facultado à Administração, quando o convocado não assinar o termo de contrato ou não aceitar ou retirar o instrumento equivalente no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados de conformidade com o ato convocatório, ou revogar a licitação independentemente da cominação prevista no art. 81 desta Lei. § 3º Decorridos 60 (sessenta) dias da data

da entrega das propostas, sem convocação para a contratação, ficam os licitantes liberados dos compromissos assumidos.

**BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 81) A recusa injustificada do adjudicatário em assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido pela Administração, caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas. Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos licitantes convocados nos termos do art. 64, § 2º desta Lei, que não aceitarem a contratação, nas mesmas condições propostas pelo primeiro adjudicatário, inclusive quanto ao prazo e preço.

3

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

• Art. 60) É vedada a realização de despesa sem prévio empenho. § 1º Em casos especiais previstos na legislação específica será dispensada a emissão da nota de empenho. § 2º Será feito por estimativa o empenho da despesa cujo montante não se possa determinar. § 3º É permitido o empenho global de despesas contratuais e outras, sujeitas a parcelamento.

• Art. 61) Para cada empenho será extraído um documento denominado "nota de empenho" que indicará o nome do credor, a representação e a importância da despesa bem como a dedução desta do saldo da dotação própria.

4

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

• Art. 75) O controle da execução orçamentária compreenderá: I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos; III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

• Art. 79) Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75. Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

**BRASIL. Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990.**

• Art. 24) Sem prejuízo do disposto na legislação pertinente, os órgãos e entidades a que se refere este decreto farão publicar, no Diário Oficial da União, no prazo de vinte dias contados da data do evento, extrato dos instrumentos contratuais relativos a: I - serviços de consultoria e congêneres, inclusive quando decorrentes de obrigação legal ou estipulação em virtude de acordo ou contrato com entidades internacionais; II - mão-de-obra indireta, sob qualquer modalidade.

**BRASIL. Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.**

• Art. 4º) Compete ao Órgão Central do SISP: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

**BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.**

• Art. 1º) O Tribunal de Contas da União criará homepage na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos seguintes dados e informações: [...] V - os resumos dos instrumentos de contrato ou

de seus aditivos e as comunicações ratificadas pela autoridade superior (caput do art. 26, parágrafo único do art. 61, § 3º do art. 62, arts. 116, 117, 119, 123 e 124 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993);

**BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

• Art. 7º, III) *Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;*

## 1.5 Gestão Contratual

### O que é a fase de gestão contratual?

**1.** A fase de gestão contratual é aquela em que, tendo recebido delegação formal por meio do instrumento contratual, a área de TI assume a responsabilidade de gerenciar a execução do contrato de prestação de serviços de modo a garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados, dentro dos custos previstos, ou seja, garantir a eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do contrato (1).

### Quem está envolvido na fase de gestão contratual?

**2.** O gerenciamento da execução do contrato pela área de TI envolve a coordenação das ações de todos os atores envolvidos na produção dos resultados e benefícios do contrato. Esse atores são pessoas vinculadas à contratada ou a outras contratadas cuja ação interfira no contrato em questão, sempre contatadas por meio de preposto ou formalmente à pessoa jurídica em questão, e também pessoas vinculadas ao contratante, como as pessoas da área de TI, da área administrativa, da área jurídica, da área de controle, da área gestora de negócio envolvida ou proprietária do serviço em questão, da liderança da organização e dos usuários dos serviços (2).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

#### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.78 AI2.7 Development of Application Software. Ensure that automated functionality is developed in accordance with design specifications, development and documentation standards, QA requirements, and approval standards. Ensure that all legal and contractual aspects are identified and addressed for application software developed by third parties.
- p.86 AI4 Enable Operation and Use.
- p.98 AI7 Install and Accredite Solutions and Changes.
- p.106 DS2 Manage Third-party Services.
- p.110 DS3 Manage Performance and Capacity.
- p.114 DS4 Ensure Continuous Service.
- p.118 DS5 Ensure Systems Security.
- p.122 DS6 Identify and Allocate Costs.
- p.126 DS7 Educate and Train Users.
- p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.
- p.134 DS9 Manage the Configuration.
- p.138 DS10 Manage Problems.
- p.142 DS11 Manage Data.
- p.146 DS12 Manage the Physical Environment.
- p.150 DS13 Manage Operations.

#### PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- 12.5 Administração de contrato

#### SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.137 .Monitoração do contrato
- p.138 ..Monitorar contrato
- p.139 ...Monitorar Contrato (Literatura)
  - p.140 ...Criar um projeto para gestão dos serviços (Literatura)

1

#### BRASIL. **Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 58) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado; II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei; III - fiscalizar-lhes a execução; IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste; V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.
- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

• Art. 73) Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos: a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação; b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. § 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo. § 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato. § 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital. § 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

## 1.5.1 Iniciação do Contrato

### O que é a fase de iniciação do contrato?

**1.** A iniciação do contrato é a fase em que são dispostos e organizados os elementos (pessoas, processos e tecnologias) necessários à realização do objeto e ao alcance do objetivo da contratação. Trata-se de uma fase crítica, pois as falhas de entendimento dos papéis e responsabilidades de cada parte poderão causar prejuízos irreversíveis ao desempenho da contratação (1).

### A reunião de iniciação para alinhamento de expectativas

**2.** Como boa prática, logo após a imprescindível publicação resumida do instrumento de contrato assinado, o fiscalizador do contrato deve, reunir todos os atores que desempenhem papéis relevantes na contratação para (2): • checar a compreensão do objetivo, do objeto, do modelo de prestação de serviços, do modelo de gestão, das obrigações e das penalidades; • fazer um cotejamento do edital, do contrato e dos termos da proposta vencedora (3); • dar ênfase na necessidade de manutenção das condições habilitatórias e da proposta técnica, incluindo os itens pontuados (4); • promover a confirmação de cronogramas (etapas, faturamento etc.).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *agr04.Initiation.CL2: Define the roles and responsibilities of the client organization and the service provider under the proposed agreement.*
- *tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.*
- *pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.43 PO4.14 Contracted Staff Policies and Procedures. Ensure that consultants and contract personnel who support the IT function know and comply with the organisation's policies for the protection of the organisation's information assets such that they meet agreed-upon contractual requirements.*

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações*

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)*
- *p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)*

1

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *pln05.Initiation.CL2: (Procedure) Prepare requirements to communicate to prospective service providers according to documented procedures.*
- *tfr05.Initiation.CL2: Ensure that transfer of knowledge to service providers is planned, supported, and verified.*

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *3Mon-a1. estabelecer e manter comunicações*

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.141 ...Definir e preparar transferência de conhecimento para execução do serviço (Literatura)*
- *p.142 ...Aplicar procedimentos para inserção do Fornecedor na Administração Pública (Literatura)*

2

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 61) Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais. Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo*

*de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)*

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. *inclua nos editais licitatórios e nos respectivos contratos disposições que expressem claramente a obrigação de os futuros contratados manterem, durante a execução contratual, todas as condições ofertadas em suas propostas técnicas;*

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 55, **caput** e inc. XIII) *São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam: [...] XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. *inclua, nos editais licitatórios e nos respectivos contratos, disposições que expressem claramente a obrigação de os futuros contratados manterem todas as condições ofertadas em suas propostas técnicas durante a execução contratual, em consonância com o que dispõe o art. 55, inciso XIII, da Lei 8.666/93;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. *inclua nos editais licitatórios e nos respectivos contratos disposições que expressem claramente a obrigação de os futuros contratados manterem, durante a execução contratual, todas as condições ofertadas em suas propostas técnicas;*

## 1.5.2 Execução contratual

### Monitoração da execução contratual

**1.** A monitoração da execução contratual é uma prerrogativa e uma obrigação da Administração, visando à garantia de eficácia, eficiência, legalidade, efetividade e economicidade da contratação. (1)

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.106 DS2 Manage Third-party Services.
- p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.
  - p.158 ME2.6 Internal Control at Third Parties. Assess the status of external service providers' internal controls. Confirm that external service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations.

1

#### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 58) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado; II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei; III - fiscalizar-lhes a execução; IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste; V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.
- Art. 67) A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

#### BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.

- Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

### 1.5.2.1 Encaminhamento de demandas

#### A forma de encaminhamento de demandas depende do regime de execução

1. Nas contratações em regime de empreitada integral ou por preço global, a demanda é global e a fase de encaminhamento de demanda deve providenciar todo o seu detalhamento necessário (equivalente a um projeto executivo) utilizando as melhores técnicas de gerenciamento de projetos, conforme as definições do modelo de prestação de serviços e de gestão do contrato (1).
2. Nas contratações em regime de empreitada por preço unitário ou de tarefa, o objeto é fragmentado em pequenas demandas e a fase de encaminhamento de cada demanda deve providenciar todo o seu detalhamento necessário (no formato de ordem de serviço), conforme as definições do modelo de prestação de serviços e de gestão do contrato (2).

#### Elementos necessários ao encaminhamento de demandas

3. Nas contratações em regime de empreitada por preço unitário ou de tarefa, os elementos necessários ao encaminhamento de demandas que constituirão a ordem de serviço são: a) a definição e especificação dos serviços a serem realizados; b) o volume de serviços solicitados e realizados, segundo as métricas definidas; c) os resultados ou produtos solicitados e realizados; d) prévia estimativa da quantidade de horas demandadas na realização da atividade designada, com a respectiva metodologia utilizada para a sua quantificação, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; e) o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; f) custos da prestação do serviço, com a respectiva metodologia utilizada para a quantificação desse valor; g) a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; e h) a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela ateste dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada (3).

#### O papel do preposto

4. O preposto indicado pelo contratado é a única pessoa autorizada a receber formalmente as demandas encaminhadas (4).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.145 ...Especificar a Ordem de serviço (Sugestão)
- p.146 ...Negociar a Ordem de serviço (Sugestão)

1

#### BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 47) *Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.*

2

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.

- 9.11.1.8. *inicie as obras e os serviços somente após a emissão da Ordem de Serviço, na qual o executor contratado deverá apor a sua ciência;*

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.

- 9.3.5. *estabeleça um documento específico (como "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço") destinado ao controle dos serviços prestados para fins de pagamento à empresa contratada, contendo, entre outros aspectos que também possam vir a ser considerados necessários pelo órgão: a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; as métricas utilizadas para avaliar o volume de serviços solicitados e realizados; a indicação do valor máximo de horas aceitável e a metodologia utilizada para quantificação desse valor, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; o cronograma de realização do serviço, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; os custos em que incorrerá o Ministério para consecução do serviço solicitado; e a indicação clara do servidor responsável pela atestação dos serviços;*

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.

- 9.4.4. *a utilização, como instrumento de controle das etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação, atestação e pagamento de serviços, da "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço", que deve conter, no mínimo: 9.4.4.1. a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; 9.4.4.2. o volume de serviços solicitados e realizados*

segundo as métricas definidas; 9.4.4.3. os resultados ou produtos solicitados e realizados; 9.4.4.4. o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; 9.4.4.6. a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada;

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.4. na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;
- 9.3.5. estabeleça um documento específico (como "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço") destinado ao controle dos serviços prestados para fins de pagamento à empresa contratada, contendo, entre outros aspectos que também possam vir a ser considerados necessários pelo órgão: a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; as métricas utilizadas para avaliar o volume de serviços solicitados e realizados; a indicação do valor máximo de horas aceitável e a metodologia utilizada para quantificação desse valor, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas; o cronograma de realização do serviço, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; os custos em que incorrerá o Ministério para consecução do serviço solicitado; e a indicação clara do servidor responsável pela atestação dos serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.12. inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;
- 9.1.13. inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.12. inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;
- 9.1.13. inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.12. inclua no documento "solicitação de serviços" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;
- 9.1.13. inclua no documento "solicitação de serviço" campos atinentes ao cronograma das atividades e à identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]88. Outro ponto importante da metodologia de mensuração de serviços e resultados consiste na utilização de um instrumento de controle, a "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço". Esse instrumento deve ser empregado nas fases de solicitação, acompanhamento, avaliação, atestação e pagamento dos serviços. Por conseguinte, devem estar nele registrados os serviços demandados, os parâmetros de avaliação, os cronogramas de trabalho e os resultados alcançados, entre outros pontos, sem se descuidar da identificação dos servidores responsáveis pela avaliação e atestação. Assim, é desejável que o documento contenha, no mínimo, campos destinados a registrar: a) a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; b) o volume de serviços solicitados e realizados segundo as métricas definidas; c) os resultados ou produtos solicitados e realizados; d) o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; e) a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; f) a identificação dos servidores responsáveis pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados.
- 9.1.10. inclua no documento "solicitação de serviço" campo específico para preenchimento com a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador;
- 9.4.4. a utilização, como instrumento de controle das etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação, atestação e pagamento de serviços, da "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço", que deve conter, no mínimo: 9.4.4.1. a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; 9.4.4.2. o volume de serviços solicitados e realizados segundo as métricas definidas; 9.4.4.3. os resultados ou produtos solicitados e realizados; 9.4.4.4. o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; 9.4.4.6. a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada;
- 9.4.4. a utilização, como instrumento de controle das etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação, atestação e pagamento de serviços, da "ordem de serviço" ou "solicitação de serviço", que deve conter, no mínimo: 9.4.4.1. a definição e a especificação dos serviços a serem realizados; 9.4.4.2. o volume de serviços solicitados e realizados segundo as métricas definidas; 9.4.4.3. os resultados ou produtos solicitados e realizados; 9.4.4.4. o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos; a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador; 9.4.4.6. a identificação dos responsáveis pela solicitação, pela avaliação da qualidade e pela atestação dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada;

4

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 68) *O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário.**

- 9.11.1.8. *inicie as obras e os serviços somente após a emissão da Ordem de Serviço, na qual o executor contratado deverá apor a sua ciência;*

### 1.5.2.2 Monitoração técnica da execução

#### Monitoração técnica: foco na eficácia e na eficiência

**1.** A monitoração técnica tem foco na eficácia e na eficiência da contratação. A eficácia é a medida do cumprimento dos objetivos da contratação, enquanto a eficiência é a medida da minimização dos custos da execução contratual ou nos custos decorrentes dela (1).

#### Procedimentos de monitoração técnica

**2.** O fiscalizador do contrato na área de TI deve verificar:

- se o contratado mantém todas as condições originais de habilitação técnica e de atendimento aos requisitos técnicos obrigatórios ou pontuáveis avaliados no procedimento licitatório (2);
- se os serviços executados são somente aqueles previstos no instrumento contratual (3);
- se os níveis de serviço acordados estão sendo cumpridos (4);
- se a qualidade dos serviços prestados está compatível com o exigido pelo contrato ou pela proposta técnica da contratada (5);
- se os procedimentos de segurança da informação são adequadamente atendidos (6).

**3.** É conveniente que o fiscalizador:

- mantenha reuniões periódicas com o contratado a fim de cotejar as percepções sobre o andamento da execução contratual, identificar os principais pontos problemáticos e definir planos de ajuste e melhoria (7);
- independentemente do processo de atestação, registre em base de dados de ocorrências e notifique, o mais cedo possível e por meio da autoridade superior, todos os desvios de normalidade na execução do contrato (8).

#### Encaminhamento de proposta de apenação

**4.** Independentemente do posicionamento da autoridade superior, o fiscalizador do contrato deve propor apenação quando houver descumprimento contratual ou prejuízos de qualquer origem de responsabilidade da contratada (9).

#### Capacitação e disponibilidade de fiscalizadores

**5.** O dirigente de TI deverá manter pelo menos um fiscalizador titular e outro substituto para cada contrato vigente, cuidando para que não ocorra ausência simultânea (10).

**6.** O fiscalizador de um contrato pode ser auxiliado por empresa especializada ou autora do projeto básico, quando previsto e devidamente contratado (11).

**7.** O treinamento de servidores para o exercício de fiscalização contratual deve ser considerado uma prioridade estratégica da área de TI, em vista dos graves impactos que a má gestão pode causar (12).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.23 2.3 *Formulação do sistema de medição do desempenho*
- p.26 3.2 *Relacionamento com os cidadãos-usuários*

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *mgt05.Delivery.CL2: Participate in problem and incident monitoring and resolution.*
- *cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.*
- *mgt02.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to monitor and verify that service commitments are being met.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.60 *PO8 Manage Quality.*
- p.102 *DS1.6 Review of Service Level Agreements and Contracts. Regularly review SLAs and underpinning contracts (UCs) with internal and external service providers to ensure that they are effective and up to date and that changes in requirements have been taken into account.*
- p.106 *DS2.4 Supplier Performance Monitoring. Establish a process to monitor service delivery to ensure that the supplier is meeting current business requirements and continuing to adhere to the contract agreements and SLAs, and that performance is competitive with alternative suppliers and market conditions.*
- p.106 *DS2.3 Supplier Risk Management. Identify and mitigate risks relating to suppliers' ability to continue effective service delivery in a secure and efficient manner on a continual basis. Ensure that contracts conform to universal business standards in accordance with legal and regulatory requirements. Risk management should*

further consider non-disclosure agreements (NDAs), escrow contracts, continued supplier viability, conformance with security requirements, alternative suppliers, penalties and rewards, etc.

- p.106 DS2 Manage Third-party Services.
- p.114 DS4.3 Critical IT Resources. Focus attention on items specified as most critical in the IT continuity plan to build in resilience and establish priorities in recovery situations. Avoid the distraction of recovering less-critical items and ensure response and recovery in line with prioritised business needs, while ensuring that costs are kept at an acceptable level and complying with regulatory and contractual requirements. Consider resilience, response and recovery requirements for different tiers, e.g., one to four hours, four to 24 hours, more than 24 hours and critical business operational periods.
- p.130 DS8 Manage Service Desk and Incidents.
- p.138 DS10 Manage Problems.
- p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 3Mon-a6. acompanhar problemas
- 3Mon-a4. monitorar a aquisição
- 3Mon-a3. inspecionar o desenvolvimento com o fornecedor
- 3Mon-a2. trocar informações sobre o progresso técnico

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATIco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.148 ...Monitorar execução da Ordem de serviço (Sugestão)
- p.150 ...Acompanhar a transferência dos resultados do serviço (Sugestão)

1

**BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

- Art. 43) Ao proceder à fiscalização de que trata este capítulo [Fiscalização de Atos e Contratos], o Relator ou o Tribunal: I - determinará as providências estabelecidas no regimento interno, quando não apurada transgressão a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, ou for constatada, tão-somente, falta ou impropriedade de caráter formal; II - se verificar a ocorrência de irregularidade quanto à legitimidade ou economicidade, determinará a audiência do responsável para, no prazo estabelecido no regimento interno, apresentar razões de justificativa. Parágrafo único. Não elidido o fundamento da impugnação, o Tribunal aplicará ao responsável a multa prevista no inciso III do art. 58 desta lei.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- Art. 58) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado; II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei; III - fiscalizar-lhes a execução; IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste; V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 55, inc. XIII) - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.4. adote providências para assegurar que, nos termos dos arts. 54, §1º, e 66 da Lei nº 8.666/93 os empregados da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. alocados na execução do Contrato nº 17/98 atendam aos requisitos de qualificação mínima estabelecidos no projeto básico correspondente;

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. evite a prática de serem executados serviços não-previstos na planilha de preços unitários - sem cobertura contratual -, realizando-se os pagamentos devidos à contratada por meio de outros serviços constantes nesse documento;

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 646/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.4. na fiscalização dos contratos de prestação de serviços, notadamente os que envolvam fornecimento de mão-de-obra terceirizada, observe rigorosamente o disposto no art. 76 da Lei n. 8.666/1993, de modo que o registro das ocorrências afetas à sua execução, particularmente as faltas ao serviço, justificáveis ou não, dos terceirizados, seja formalmente realizado no mês em que ocorrerem, refletindo assim seu impacto financeiro na fatura do próprio mês;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 75) *Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.*

6

**BRASIL. Lei Nº 9.983, de 14 de julho de 2000.**

- Art. 1º) São acrescidos à Parte Especial do Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, os seguintes dispositivos: "Inserção de dados falsos em sistema de informações" (AC) "Art. 313-A. Inserir ou facilitar, o funcionário autorizado, a inserção de dados falsos, alterar ou excluir indevidamente dados corretos nos sistemas informatizados ou bancos de dados da Administração Pública com o fim de obter vantagem indevida para si ou para outrem ou para causar dano;" (AC) "Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa." (AC) "Modificação ou alteração não autorizada de sistema de informações" (AC) "Art. 313-B. Modificar ou alterar, o funcionário, sistema de informações ou programa de informática sem autorização ou solicitação de autoridade competente;" (AC) "Pena – detenção, de 3 (três) meses a 2 (dois) anos, e multa." (AC) "Parágrafo único. As penas são aumentadas de um terço até a metade se da modificação ou alteração resulta dano para a Administração Pública ou para o administrado." (AC)
- Art. 2º) Os arts. 153, 296, 297, 325 e 327 do Decreto-Lei no 2.848, de 1940, passam a vigorar com as seguintes alterações: "Art. 153. ...." "§ 1º-A. Divulgar, sem justa causa, informações sigilosas ou reservadas, assim definidas em lei, contidas ou não nos sistemas de informações ou banco de dados da Administração Pública;" (AC) "Pena – detenção, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa." (AC) "§ 1º (parágrafo único original)....." "§ 2º Quando resultar prejuízo para a Administração Pública, a ação penal será incondicionada." (AC) "Art. 296. ...." "§ 1º ....." "III – quem altera, falsifica ou faz uso indevido de marcas, logotipos, siglas ou quaisquer outros símbolos utilizados ou identificadores de órgãos ou entidades da Administração Pública." (AC) "....." "Art. 297. ...." "§ 3º Nas mesmas penas incorre quem insere ou faz inserir;" (AC) "I – na folha de pagamento ou em documento de informações que seja destinado a fazer prova perante a previdência social, pessoa que não possua a qualidade de segurado obrigatório;" (AC) "II – na Carteira de Trabalho e Previdência Social do empregado ou em documento que deva produzir efeito perante a previdência social, declaração falsa ou diversa da que deveria ter sido escrita;" (AC) "III – em documento contábil ou em qualquer outro documento relacionado com as obrigações da empresa perante a previdência social, declaração falsa ou diversa da que deveria ter constado." (AC) "§ 4º Nas mesmas penas incorre quem omite, nos documentos mencionados no § 3º, nome do segurado e seus dados pessoais, a remuneração, a vigência do contrato de trabalho ou de prestação de serviços." (AC)

7

**GRANZIERA, Maria Luiza Machado. Contratos administrativos**

- p.149 9.7 Atas de reuniões

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

9

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

10

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações*

pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

11

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 9º, § 1º) É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

12

**CARDOSO, Haroldo Machado. Diagnóstico da Terceirização da Engenharia de Software na Gerência de Unidade de Aplicações em Administração, Controle e Finanças da Prodabel - UFS-PB.**

• p.21-22 Segundo os resultados da pesquisa, os desafios da Prodabel são: a) Oferecer serviços públicos de melhor qualidade ao cidadão; b) Obter resultados apropriados para o alcance das metas e prazos contratados; c) Aprimorar as técnicas e metodologias gerenciais adotadas pelo serviço público, com enfoque na terceirização; d) Garantir a Qualidade de Software; e) Definir modelo de definição de requisitos; f) Definir requisitos do negócio, metodologias e padrões; g) Capacitar a equipe técnica na elaboração de requisitos contratuais; h) Definir requisitos da qualidade; i) Usar metodologia apropriada à gestão contratual de engenharia de software; e, j) Aplicar métodos que agilizem as contratações. Outra observação é a falta de capacitação em gestão de contratos e qualificação técnica que dificulta a função de gerenciamento de projetos, com subcontratação. Na relação da equipe UFS-PB com fornecedores, os técnicos não utilizam as definições contratuais como base de gerenciamento de serviços, auditoria e revisões. Isto não tem como causa a falta de comprometimento ou acompanhamento. Pode sim, ser explicado pelo despreparo dos técnicos da UFS-PB para o gerenciamento de contratos ou de uma definição (ou comunicação) do papel a ser exercido. Um outro aspecto importante é o aumento do nível de participação dos técnicos de informática no processo de contratação. Os resultados indicam que deve-se criar condições para aumentar o comprometimento dos técnicos com os resultados dos projetos terceirizados.

**CARDOSO, Gisele Silva. Processo de aquisição de produtos e serviços de software para administração pública do Estado de Minas Gerais.**

• p.19 Outro ponto de possível problema é a designação de diferentes gestores, com diferentes qualificações, presente no item 4. Sabe-se que hoje o estado é carente de profissionais qualificados em TI, e mesmo que se oriente a alocação de responsabilidades, isso pode não ser uma tarefa simples. Seria preciso, por exemplo, um treinamento para a equipe de TI do órgão nas habilidades de gestão necessárias, para que essa as repasse aos gestores correspondentes das áreas fins, quando precisarem gerir um projeto.

### 1.5.2.3 Atestação técnica

#### A importância da atestação técnica

**1.** A atestação técnica é o registro formal de recebimento provisório promovido pelo fiscalizador, com ciência do contratado, que significa o reconhecimento do cumprimento técnico do objeto ou de cada parcela remunerável do objeto, segundo o cronograma físico-financeiro. É o elemento imprescindível para que a área administrativa promova o ato de liquidação da despesa (1).

#### Cuidados importantes na atestação técnica

**2.** Em vista da possibilidade de rejeição dos serviços prestados e da retenção de pagamento, a fatura dos serviços deve ser emitida somente após a atestação técnica, para evitar problemas na contabilização de impostos e contribuições, especialmente as de natureza previdenciária. A atestação técnica deve ser comunicada ao contratado para fins de faturamento, e encaminhada formalmente à área administrativa para avaliação de outros aspectos pertinentes, registro da liquidação da despesa e pagamento. A atestação técnica representa o recebimento provisório do objeto ou de parcela deste, segundo o cronograma físico financeiro, e a autorização para emissão da fatura correspondente. Por esta razão, a atestação técnica deve corresponder a um termo circunstanciado de recebimento provisório, e não a assinatura sobre fatura emitida, a qual deverá ser encaminhada diretamente à área administrativa (2).

#### Mensuração do serviço prestado e proposta de glosa

**3.** Cabe ao fiscalizador do contrato a mensuração dos serviços prestados e a proposição de glosa, relativa ao pagamento global ou parcela, em razão de insuficiência na medição, segundo as regras estabelecidas em contrato (3).

**4.** O fiscalizador do contrato tem 15 dias, após comunicação por escrito da contratada, para emitir o termo de recebimento provisório (atestação técnica) de serviços (4).

#### Rastreabilidade da verificação de execução e mensuração dos serviços

**5.** Recomenda-se que o fiscalizador na área de TI mantenha registros próprios que assegurem:

- o registro de todas as evidências de cumprimento da obrigação remunerável (5);
- o registro de todas as evidências de descumprimento de obrigação contratual e das respectivas comunicações ao preposto do contratado;
- a guarda desses registros de forma a permitir a fácil recuperação para fins de auditoria e análise do desempenho da contratação;
- a transcrição para o termo de recebimento provisório nos autos de fiscalização da execução contratual contendo os seguintes elementos: resumo da atividade de monitoração no período; mensuração da quantidade de serviços prestados e a demonstração da compatibilidade com o cronograma físico-financeiro; avaliação da qualidade dos serviços prestados segundo o método previsto em contrato; a indicação das ressalvas, ocorrências e glosas necessárias.

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.98 AI7.7 Final Acceptance Test. Ensure that business process owners and IT stakeholders evaluate the outcome of the testing process as determined by the test plan. Remediate significant errors identified in the testing process, having completed the suite of tests identified in the test plan and any necessary regression tests. Following evaluation, approve promotion to production.

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 4Ace-a4. aceitar o software ou serviço correlato
- 4Ace-a2. avaliar o produto entregue

**SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.149 ...Aceitar os resultados da Ordem de serviço (Sugestão)

1

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 55, § 3º) *No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964.*
- Art. 69) *O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.*
- Art. 73) *Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; [...]*
- Art. 74) *Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos: I - gêneros perecíveis e alimentação preparada; II - serviços profissionais; III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade. Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.*

2

### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 73) *Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos: a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação; b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. § 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo. § 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato. § 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital. § 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.*
- Art. 76) *A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.*

### **GRANZIERA, Maria Luiza Machado. Contratos administrativos**

- p.149-150 Medições e faturamento

3

### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

4

### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 73) *Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos: a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação; b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. § 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo. § 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato. § 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital. § 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.*

5

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

- Art. 62) *O pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação.*
- Art. 63) *A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito. § 1º Essa verificação tem por fim apurar: I - a origem e o objeto do que se deve pagar; II - a importância exata a pagar; III - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação. § 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base: I - o contrato, ajuste ou acordo respectivo; II - a nota de empenho; III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço.*

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) *A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.*

### 1.5.2.4 Monitoração administrativa do contrato

#### Monitoração administrativa: foco na legalidade, na efetividade e na economicidade

**1.** A monitoração administrativa do contrato é a atividade a cargo da área administrativa, com apoio do fiscalizador na área de TI, que provê a garantia de que o contrato em execução: • atende ao objeto contratual (eficácia); • consome a menor quantidade possível de recursos (eficiência); • atende integralmente à legislação em vigor (legalidade); • atinge os objetivos da contratação e contribui suficientemente para a obtenção dos benefícios pretendidos (efetividade); • promove o melhor balanço custo/benefício possível, considerado o contexto em que se insere (economicidade) (1).

#### Cuidados na monitoração administrativa

**2.** Na monitoração administrativa, devem ser verificados os seguintes aspectos, entre outros:

- aspectos trabalhistas, tais como: regularidade no recolhimento dos encargos trabalhistas e previdenciários; presença do preposto do contratado e inexistência de subordinação direta ou de pessoalidade/habitualidade indevida; inexistência de desvio de função dos empregados do contratado; inexistência de qualquer tipo de ingerência administrativa da Administração sobre o contratado (2);
- aspectos fiscais, como a regularidade cadastral junto à Fazenda Pública;
- manutenção das condições habilitatórias e técnicas obrigatórias ou pontuadas, e cumprimento da proposta técnica (3);
- atendimento aos normativos internos;
- verificação da continuidade da vantajosidade da contratação, em periodicidade considerada suficiente (anualmente, por exemplo) e segundo método de avaliação adequado.

**3.** Nos contratos de prestação de serviços em que empregados da contratada laboram regularmente nas dependências do contratante, a manutenção do contrato e a realização dos pagamentos são vinculadas à comprovação, pela contratada, do recolhimento das contribuições sociais relativas a cada um desses empregados especificamente (4).

#### A participação da área de TI na monitoração administrativa

**4.** Cabe ao fiscalizador na área de TI prestar o devido apoio à área administrativa com os seguintes procedimentos:

- encaminhamento das demandas de serviços ao contratado sob registro;
- registros de todas as ocorrências da contratação (5);
- avaliação dos serviços prestados sob os aspectos da quantidade e da qualidade, em conformidade com o estabelecido em contrato (6);
- recebimento provisório com emissão de termo de recebimento circunstanciado;
- encaminhamento de propostas de glosa ou apenação, quando necessário (7);
- sugestão de encerramento do contrato ou renegociação de preço para baixo quando necessário.

#### Rastreabilidade da participação da área de TI na monitoração administrativa

**5.** Toda colaboração da área de TI no processo de monitoração administrativa deve ser formalmente registrado para fins de exame pelas instâncias de controle (8).

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *mgt11.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for making decisions about continuing the sourced service.*
- *mgt10.Delivery.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures for performing value analysis of the sourced service.*
- *mgt09.Delivery.CL3: (Guideline) Establish and implement guidelines to collect and analyze stakeholder inputs and feedback.*
- *mgt04.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for management of agreements governing the sourced services.*
- *mgt03.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for financial management of the sourced services.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.106 DS2 Manage Third-party Services.*

- p.158 ME2.6 *Internal Control at Third Parties. Assess the status of external service providers' internal controls. Confirm that external service providers comply with legal and regulatory requirements and contractual obligations.*

**SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- 4Ace-a3. *manter conformidade com o contrato*

1

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

- Art. 37, **caput** e XXI) *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.*
- Art. 70) *A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.*
- Art. 74, I e II) *Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;*

**BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.**

- Art. 7º, III) *Compete às unidades responsáveis pelas atividades de planejamento: [...] III - acompanhar física e financeiramente os planos e programas referidos nos incisos I e II deste artigo, bem como avaliá-los, quanto à eficácia e efetividade, com vistas a subsidiar o processo de alocação de recursos públicos, a política de gastos e a coordenação das ações do governo;*

**BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.**

- Art. 2º) *O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem: I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.*

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.55 *Efetividade social - critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais, da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco.*

2

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 68) *O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.*
- Art. 71) *O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato. § 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995) § 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.3. *cumpra fielmente as cláusulas pactuadas nos contratos, evitando solicitar que os empregados das empresas contratadas venham a executar atividades não previstas na respectiva avença, de modo a dar atendimento às disposições contidas no art. 66 da Lei nº 8.666/93;*
- 9.3.7. *assegure a observância aos princípios constitucionais da impessoalidade e da moralidade, impedindo qualquer forma de interferência do Ministério, ou de seus servidores, no gerenciamento dos recursos humanos pertencentes a empresas que prestam serviços terceirizados, em especial, no tocante à indicação dos empregados que devem ser contratados por tais empresas para prestarem serviços no âmbito do Ministério;*
- 9.4.1.5. *disponibilização de técnicos da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. para prestar serviços à Agência Nacional do Cinema - Ancine em desacordo com os termos do Contrato nº 17/98, do projeto básico e do Edital de Licitação nº 01/97, bem assim com os arts. 2º e 60, parágrafo único, da Lei nº 8.666/93;*

- 9.4.1.7. ingerência da Administração na escolha dos técnicos da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. para a prestação de serviços no MDIC, em desrespeito aos princípios constitucionais da impessoalidade e da moralidade;
- 9.6. enviar, ao Ministério Público do Trabalho e à Delegacia Regional do Trabalho do Distrito Federal para as providências cabíveis em face da possibilidade de tentativa de ocultação do vínculo trabalhista existente entre a empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda., contratada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC mediante o Contrato nº 17/98, e seus empregados alocados à execução daquele contrato, conforme descrito no item 4.2.4 do relatório de auditoria, cópia da peça denunciatória e dos respectivos documentos anexos, constantes a fls. 01/44 do TC 006.533/2003-0; dos documentos de fls. 76/79 e 112 do vol. principal, de fls. 424/433 do Anexo II, de fls. 527/535 e de fls. 548/555 do Anexo III; da presente deliberação, bem como do Relatório e do Voto que a fundamentam, mantido o sigilo quanto à pessoa do denunciante;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.10. não interfira na gestão de recursos humanos de empresas contratadas, abstendo-se de participar da seleção de pessoal terceirizado e/ou indicar nominalmente profissionais, conforme entendimento contido no item 9.3.7 do Acórdão 1558/2003 - Plenário - TCU (item 2.6 do relatório de auditoria);

3

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.4.1.4. descumprimento, pela Administração, de disposições contidas no projeto básico e no Contrato nº 17/98 ao realizar pagamentos pela execução de atividades por profissionais da empresa contratada com qualificação técnica inferior àquela avençada, em desrespeito aos arts. 54, § 1º, e 66 da Lei nº 8.666/93;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 310/2006-TCU-Plenário.**

- 9.2.2. após o encaminhamento das informações acima, realize a citação dos responsáveis em razão do superfaturamento observado nos contratos nºs 250.2.078/01-8 e 250.2.092/00-4, uma vez que os valores efetivamente pagos a título de mão-de-obra no âmbito desses contratos foram inferiores àqueles contidos no demonstrativo de formação de preços (contrato nº 250.2.078/01-8) e no demonstrativo de composição do orçamento detalhado (contrato nº 250.2.092/00-4), aos quais estavam vinculadas as empresas contratadas;

4

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.6. em observância ao art. 195, § 3º, da CF, ao art. 55, inciso XIII, da Lei nº 8.666/93, ao entendimento firmado na Decisão/TCU nº 705/1994-Plenário e ao parágrafo segundo da cláusula quinta do Contrato nº 17/98, somente efetue os pagamentos relativos ao Contrato nº 17/98 após a comprovação, pela contratada, do recolhimento das contribuições sociais correspondentes aos empregados que prestam serviços no Ministério, fazendo o mesmo em relação aos demais contratos de prestação de serviços;
- 9.4.1.6. manutenção do ajuste e realização de pagamentos relativos ao Contrato nº 17/98 sem a comprovação, pela contratada, do recolhimento das contribuições sociais correspondentes aos empregados que prestam serviços no MDIC, em inobservância ao art. 195, § 3º, da CF, ao art. 55, inciso XIII, da Lei nº 8.666/93 e ao entendimento firmado na Decisão/TCU nº 705/1994-Plenário;

5

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 70) O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

6

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 69) O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

7

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. proceda à avaliação e ao cálculo dos eventuais prejuízos decorrentes do fato de o órgão ter recebido serviços de profissionais de nível médio no âmbito do Contrato nº 17/98 e de ter, em contrapartida, pago à empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. valores relativos a profissionais de nível superior, adotando as medidas necessárias para obter a devolução ou a compensação dos valores que venham a ser considerados como indevidamente pagos;

8

**BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.**

- Art. 2º) A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

• Art. 50) Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; II - imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; [...] IV - dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório; V - decidam recursos administrativos; VI - decorram de reexame de ofício; VII - deixem de aplicar jurisprudência firmada sobre a questão ou discrepem de pareceres, laudos, propostas e relatórios oficiais; VIII - importem anulação, revogação, suspensão ou convalidação de ato administrativo. § 1º A **motivação deve ser explícita, clara e congruente**, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. § 2º Na solução de vários assuntos da mesma natureza, pode ser utilizado meio mecânico que reproduza os fundamentos das decisões, desde que não prejudique direito ou garantia dos interessados. § 3º A motivação das decisões de órgãos colegiados e comissões ou de decisões orais constará da respectiva ata ou de termo escrito.

#### **BRASIL. Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.**

• Art. 8º) A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência; II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato; III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá: a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado; b) justificar a necessidade da aquisição; c) estabelecer os critérios de aceitação das propostas, as exigências de habilitação, as sanções administrativas aplicáveis por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos e das demais condições essenciais para o fornecimento; e d) designar, dentre os servidores do órgão ou da entidade promotora da licitação, o pregoeiro responsável pelos trabalhos do pregão e a sua equipe de apoio; IV - constarão dos autos a motivação de cada um dos atos especificados no inciso anterior e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento estimativo e o cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela Administração; e V - para julgamento, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.

#### **CAIXETA, José Manoel. Os princípios administrativos aplicáveis às licitações públicas - a doutrina dominante e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União.**

• p.46 Essa motivação demonstra-se, não poucas vezes, útil ao administrador. Diversas acusações de direcionamento ou favorecimento em licitações ou de irregularidades em contratações sem licitações são facilmente contestadas e perfeitamente explicadas pela motivação. Do contrário, se não tivesse o administrador justificado por que não realizou a licitação, ou por que impôs determinada exigência de qualificação técnica ou econômico-financeira, ou por que exigiu determinada especificação no produto ou serviço, seria sua atitude certamente considerada fraudulenta, e seria o responsável por sua realização punido administrativa e penalmente. Em matéria de motivação ou justificação de licitação, é melhor pecar por excesso do que por omissão. Até porque, excesso de motivação mal nenhum poderá causar a seu responsável (FURTADO, 2001, p. 44-45).

• p.46 Além da judicialidade mencionada pelo administrativista, há que se adiantar que a obediência ao princípio da motivação é imprescindível também à possibilidade de controle pelos órgãos competentes, dentre os quais o TCU. Relativamente às licitações públicas, todos os seus atos devem ser motivados: as razões que levaram à abertura do processo licitatório, a especificação do objeto, a análise de recursos administrativos, a adjudicação. O maior interessado na obediência ao princípio da motivação é o próprio administrador público, especialmente os encarregados de contratar e de compor comissões de licitação.

### 1.5.2.5 Avaliação de problemas e ajustes do contrato

#### O tratamento de problemas

**1.** Embora o tratamento de problemas da execução em reuniões seja uma boa prática, não se pode prescindir do adequado registro formal das ocorrências da execução contratual para fins de prova (1).

#### Cuidados nas alterações contratuais

**2.** Em circunstâncias especiais, o termo contratual pode ser alterado, devendo-se tomar os seguintes cuidados (2):

- imutabilidade da essência do objeto (3);
- limite de aumento do valor do contrato restrito a 25% do valor, admitida excepcionalidade acima desse valor (4);
- não pode haver alteração dos elementos técnicos da execução sem o correspondente reflexo sobre o valor da contratação, para cima ou para baixo (5);
- em contratos que reflitam a variação cambial, deve-se solicitar redução de valores contratuais quando ocorre a valorização da moeda nacional.

#### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *mgt08.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures for reconciling service performance against expectations.*
- *mgt07.Delivery.CL2: (Procedure) Establish and implement procedures to manage modifications to services.*
- *mgt06.Delivery.CL2: Participate in change management activities.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.94 AI6 Manage Changes.*
- *p.106 DS2 Manage Third-party Services.*
- *p.134 DS9 Manage the Configuration.*
- *p.138 DS10 Manage Problems.*
- *p.154 ME1 Monitor and Evaluate IT Performance.*

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1.**

- *4Ace-a1. definir critérios de aceitação*
- *3Mon-a5. obter acordo quanto às alterações*

1

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 67) *A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. § 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. § 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.*

**BRASIL. Decreto n° 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) *A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.*

2

**BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 65) *Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos: I - unilateralmente pela Administração: a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos; b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei; II - por acordo das partes: a) quando conveniente a substituição da garantia de execução; b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários; c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço; d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na*

hipótese de sobreviverem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994) § 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos. § 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) I - (VETADO) (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998) § 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo. § 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados. § 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso. § 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial. § 7º (VETADO) § 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 646/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.3. instrua os processos de alteração de contratos com toda documentação motivadora da modificação da avença;

3

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 215/1999-TCU-Plenário.**

• 8.1. [...] responder à Consulta [...] nos seguintes termos: a) tanto as alterações contratuais quantitativas - que modificam a dimensão do objeto - quanto as unilaterais qualitativas - que mantêm intangível o objeto, em natureza e em dimensão, estão sujeitas aos limites preestabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 65 da Lei nº 8.666/93, em face do respeito aos direitos do contratado, prescrito no art. 58, I, da mesma Lei, do princípio da proporcionalidade e da necessidade de esses limites serem obrigatoriamente fixados em lei; b) nas hipóteses de alterações contratuais consensuais, qualitativas e excepcionálissimas de contratos de obras e serviços, é facultado à Administração ultrapassar os limites aludidos no item anterior, observados os princípios da finalidade, da razoabilidade e da proporcionalidade, além dos direitos patrimoniais do contratante privado, desde que satisfeitos cumulativamente os seguintes pressupostos: I - não acarretar para a Administração encargos contratuais superiores aos oriundos de uma eventual rescisão contratual por razões de interesse público, acrescidos aos custos da elaboração de um novo procedimento licitatório; II - não possibilitar a inexecução contratual, à vista do nível de capacidade técnica e econômico-financeira do contratado; III - decorrer de fatos supervenientes que impliquem em dificuldades não previstas ou imprevisíveis por ocasião da contratação inicial; IV - não ocasionar a transfiguração do objeto originalmente contratado em outro de natureza e propósito diversos; V - ser necessárias à completa execução do objeto original do contrato, à otimização do cronograma de execução e à antecipação dos benefícios sociais e econômicos decorrentes; VI - demonstrar-se - na motivação do ato que autorizar o aditamento contratual que extrapole os limites legais mencionados na alínea "a", supra - que as consequências da outra alternativa (a rescisão contratual, seguida de nova licitação e contratação) importam sacrifício insuportável ao interesse público primário (interesse coletivo) a ser atendido pela obra ou serviço, ou seja gravíssimas a esse interesse; inclusive quanto à sua urgência e emergência;

#### **JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.**

• p.538-539 [...] Mas deve-se considerar que a hipótese também abrange os casos de inovações tecnológicas que apresentem soluções de qualidade superior àquela considerada por ocasião da licitação. Assim se verifica especialmente nas contratações vinculadas à Tecnologia da Informação, em que existe um processo permanente de aperfeiçoamento de equipamentos e programas. Nesses casos, a Administração terá o dever de promover alterações para assegurar a obtenção de objetos adequados e satisfatórios, evitando o recebimento de prestação obsoleta.

#### **MOTTA, Carlos Pinto Coelho. Eficácia nas licitações e contratos.**

- p.494-497 Imutabilidade da essência do objeto.

4

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário.**

• 9.3.1. observar, como regra, o limite de 25% do valor inicial atualizado do contrato para a alteração dos quantitativos dos itens das planilhas de serviços, elaborando, nos casos excepcionais em que se faça necessário ultrapassar esse limite, justificativa fundamentada para tal extrapolação, em que fique evidenciado, ainda, que os preços praticados para tais itens da planilha encontram-se dentro dos preços de mercado, de forma a garantir que as alterações não constituam "jogo de preços";

5

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.2. *implemente procedimentos e oriente suas unidades quanto à necessidade de verificar, quando haja alteração do projeto da obra, os preços unitários do contrato e a consistência dos demonstrativos de composição em relação às especificações originais de projeto, além da aplicação dos ajustes necessários aos preços dos serviços, quando, por motivos justificados, forem executados em desconformidade ao projeto;*

### 1.5.3 Encerramento e transição contratual

#### O que é a fase de encerramento do contrato?

- 1.** A fase do encerramento do contrato se destina à execução de procedimentos específicos que assegurem (1):
- que haja continuidade de serviços durante a fase de encerramento, quando se tratar de serviços contínuos ou de substituição de contratado (2);
  - o adequado tratamento dos aspectos legais da contratação (3);
  - a adequada transferência de recursos, conforme os procedimentos pré-estabelecidos (4);
  - a adequada transferência de pessoas, conforme os procedimentos pré-estabelecidos (5);
  - a adequada transferência de conhecimento, conforme os procedimentos pré-estabelecidos (6).

#### Motivos para rescisão antecipada do contrato

- 2.** São motivos para a rescisão antecipada do contrato:
- a inexecução total ou parcial do contrato (7);
  - defeito persistente na execução do contrato (8).
- 3.** Na rescisão antecipada, a Administração poderá assumir o objeto do contrato e os recursos do contratado necessários à sua execução, reter créditos e executar garantias e multas devidas (9).

#### Cuidados na liquidação da despesa

- 4.** No encerramento do contrato, a equipe especialmente designada para emitir o termo de recebimento definitivo deverá assegurar-se da adequada liquidação de todas as obrigações, por meio de procedimento adequadamente planejamento e de relatório detalhado (10).

#### Cuidados com a continuidade de serviços

- 5.** No caso de serviços continuados, deve-se planejar cuidadosamente a transição entre contratados, de modo a assegurar:
- que o risco de descontinuidade de serviços ou mesmo a queda no nível dos serviços seja minimizada (11);
  - que o prazo de transição seja suficiente para não haver interrupção de serviços (12);
  - que os serviços pagos a cada contratado sejam correspondentes ao projetado no plano de transição aprovado, evitando o pagamento ao contratado anterior por serviços já encerrados e transferidos;
  - que os riscos de sabotagem ou não cooperação por parte do contratado anterior sejam minimizados;
  - que as responsabilidades do novo contratado na fase de encerramento do contrato anterior sejam claramente definidas, evitando a alegação de dificuldades para implementação do novo contrato.
- 6.** Em casos excepcionais, sob justificativa e autorização, a Administração poderá prorrogar o contrato além do prazo regular ou contratar diretamente durante a fase licitatória para nova contratação (13).

#### Cuidados com a transferência de recursos

- 7.** Deve-se atentar para a recuperação ou transferência de recursos de propriedade do contratante, tais como (14):
- bens físicos, como computadores, equipamentos de rede, mobiliário, livros etc.;
  - licenças de programas de computador, como software básico e software ferramental;
  - serviços de conexão de dados, serviços 0800, mesa PABX ou ramais virtuais etc.

#### Cuidados com a transferência de pessoas

- 8.** Na saída de empregados do contratado ou na sua transferência para a empresa sucessora, deve-se atentar para (15):
- remover todos os perfis de acesso relacionados ao contrato em descontinuação, sendo necessária uma nova submissão de solicitação de concessão de perfil pelo preposto da nova empresa contratada, mesmo quando o empregado for o mesmo;

- assegurar-se da troca de todas as senhas que porventura pudessem ser de conhecimento dos empregados do contratado, particularmente aquelas utilizadas para a operação de usuários virtuais, as de administração da rede e as senhas-mestras de sistemas aplicativos do contratante;
- assegurar-se da devida guarda do LOG relativo às ações dos empregados do contratado nos sistemas do contratante pelo prazo conveniente.

### Cuidados com a transferência de conhecimento

**9.** Na saída de empregados do contratado, deve-se atentar para (16):

- assegurar-se de que um todo o conhecimento de arquitetura e operação da infra-estrutura e dos sistemas do contratado tenha sido adequadamente transferido;
- assegurar-se de que esse conhecimento tenha sido absorvido pela equipe interna.

### Cuidados especiais com a propriedade intelectual

**10.** Deve-se assegurar a efetiva posse dos direitos de propriedade intelectual de todos os produtos intelectuais produzidos em decorrência do contrato, tanto daqueles produzidos pelos empregados da contratada, quanto daqueles produzidos pelos empregados ou servidores da contratante (17).

### Cuidados especiais com a segurança da informação

**11.** No encerramento contratual deve-se dar especial atenção (18):

- ao cancelamento de chaves de acesso a sistemas;
- à recuperação das chaves de acesso aos ambientes físicos (chaves, crachás, tokens etc.);
- à recuperação de todos os documentos classificados ou que devam permanecer com o contratante (modelos de dados e de objetos, arquitetura de ambiente, códigos fonte, configurações, roteiros de "deployment", "scripts", bases de conhecimento, "logs", erros conhecidos, bases de ocorrências etc.).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.*

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- *p.90 AI5.2 Supplier Contract Management. Set up a procedure for establishing, modifying and terminating contracts for all suppliers. The procedure should cover, at a minimum, legal, financial, organisational, documentary, performance, security, intellectual property, and termination responsibilities and liabilities (including penalty clauses). All contracts and contract changes should be reviewed by legal advisors.*
- *p.98 AI7.7 Final Acceptance Test. Ensure that business process owners and IT stakeholders evaluate the outcome of the testing process as determined by the test plan. Remediate significant errors identified in the testing process, having completed the suite of tests identified in the test plan and any necessary regression tests. Following evaluation, approve promotion to production.*

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- *12.6 Encerramento do contrato*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- *p.151 .Finalização do contrato*
- *p.152 ..Finalizar o projeto de aquisição*
  - *p.153 ...Encerrar o contrato (Literatura)*

1

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp02.Completion.CL3: (Procedure) Establish and implement procedures to ensure continuity of service during Completion.*

- *cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.*
- *cmp01.Completion.CL2: (Plan) Plan and track completion of the sourced service.*

#### PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK.**

- *p.297 12.6.3 Encerramento do contrato: Saídas .1 Contratos encerrados O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que o contrato terminou. Os requisitos para o encerramento formal do contrato geralmente são definidos nos termos do contrato e seriam incluídos no plano de gerenciamento de contratos, se ele fosse preparado. .2 Ativos de processos organizacionais (atualizações): - Arquivo do contrato. Um conjunto completo de documentações do contrato indexadas, inclusive o contrato encerrado, é preparado para inclusão com os arquivos finais do projeto (Seção 4.7.3.4); - Aceitação da entrega. O comprador, em geral através do seu administrador de contratos autorizado, apresenta ao fornecedor um aviso formal por escrito de que as entregas foram aceitas ou rejeitadas. Os requisitos para a aceitação formal da entrega e o modo como serão tratadas as entregas fora das especificações geralmente estão definidos no contrato; - Documentação das lições aprendidas. A análise das lições aprendidas e as recomendações de melhoria nos processos são desenvolvidas para o planejamento e a implementação de compras e aquisições futuras.*

2

#### BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.**

- *Art. 6º) Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato. § 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. § 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. § 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando: I - motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e, II - por inadimplimento do usuário, considerado o interesse da coletividade.*

#### BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. **Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- *1.1.1. SERVIÇOS CONTINUADOS são aqueles serviços auxiliares, necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições, cuja interrupção possa comprometer a continuidade de suas atividades e cuja contratação deva estender-se por mais de um exercício financeiro.*

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 71/2007-TCU-Plenário.**

- *9.2.14. defina formalmente um Plano de Continuidade do Negócio - PCN - específico para o Infoseg, que garanta em caso de falhas ou desastre natural significativo, a retomada em tempo hábil das atividades do sistema, protegendo os processos críticos, de acordo com o previsto nos itens 14.1.4 e 14.1.5 da NBR ISO/IEC 17799:2005;*

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.092/2007-TCU-Plenário.**

- *9.1.6. implante a gestão de continuidade do negócio conforme o estabelecido na NBR ISO/IEC 17799:2005, itens 14.1.1, 14.1.2 e 14.1.3, e elabore o Plano de Continuidade do Negócio - PCN conforme o estabelecido na NBR ISO/IEC 17799:2005, itens 14.1.4 e 14.1.5;*

3

#### BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 58) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitadas os direitos do contratado; II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei; III - fiscalizar-lhes a execução; IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste; V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.*
- *Art. 73) Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos: a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação; b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. § 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo. § 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato. § 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital. § 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.*

4

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.*

5

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.*

6

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.*

7

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 77) A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as conseqüências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.*

8

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 78) Constituem motivo para rescisão do contrato: I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos; II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos; III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados; IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento; V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração; VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato; VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores; VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei; IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil; X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado; XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato; XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato; XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei; XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação; XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação; XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto; XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato. **Parágrafo único.** Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa. XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)*

9

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 80) A rescisão de que trata o inciso I do artigo anterior acarreta as seguintes conseqüências, sem prejuízo das sanções previstas nesta Lei: I - assunção imediata do objeto do contrato, no estado e local em que se encontrar, por ato próprio da Administração; II - ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V do art. 58 desta Lei; III - execução da garantia contratual, para ressarcimento da Administração, e dos valores das multas e indenizações a ela devidos; IV - retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à Administração. § 1º A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II deste artigo fica a critério da Administração, que poderá dar*

continuidade à obra ou ao serviço por execução direta ou indireta. § 2º É permitido à Administração, no caso de concordata do contratado, manter o contrato, podendo assumir o controle de determinadas atividades de serviços essenciais. § 3º Na hipótese do inciso II deste artigo, o ato deverá ser precedido de autorização expressa do Ministro de Estado competente, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso. § 4º A rescisão de que trata o inciso IV do artigo anterior permite à Administração, a seu critério, aplicar a medida prevista no inciso I deste artigo.

10

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 73) Executado o contrato, o seu objeto será recebido: I - em se tratando de obras e serviços: a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado; b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei; [...]

11

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 30, §§ 8º e 9º) § 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos. § 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

• Art. 58, **caput** e V) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de: V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

**BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.**

• Art. 6º) Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato. § 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas. § 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. § 3º Não se caracteriza como descontinuidade do serviço a sua interrupção em situação de emergência ou após prévio aviso, quando: I - motivada por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações; e, II - por inadimplemento do usuário, considerado o interesse da coletividade.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 782/2004-TCU-Primeira Câmara.**

• 9.2.4. adote um programa de treinamento específico para a área de segurança de sistemas, enfocando aspectos de segurança física e lógica, bem assim a reação dos funcionários frente à ocorrência de contingências que possam afetar a continuidade dos serviços;

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.3. cientificar ao Ministério das Relações Exteriores que, a fim de não comprometer a continuidade da execução de serviços essenciais ao seu funcionamento, poderá, se necessário, adotar as medidas pertinentes, inclusive mediante contratação direta dos serviços, ou de parte dos serviços, objeto do Contrato nº 24/1998, pelo período de 90 (noventa) dias, suficiente para a realização de nova(s) licitação(ões), atentando para os requisitos constantes do art. 26 da Lei 8.666/93;

12

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 57, **caput**, II e § 4º) A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos: [...] II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) [...] § 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

13

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 57, **caput**, II e § 4º) A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos: [...] II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998) [...] § 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.3. *cientificar ao Ministério das Relações Exteriores que, a fim de não comprometer a continuidade da execução de serviços essenciais ao seu funcionamento, poderá, se necessário, adotar as medidas pertinentes, inclusive mediante contratação direta dos serviços, ou de parte dos serviços, objeto do Contrato nº 24/1998, pelo período de 90 (noventa) dias, suficiente para a realização de nova(s) licitação(ções), atentando para os requisitos constantes do art. 26 da Lei 8.666/93;*

**BITTENCOURT, Sidney. A questão da duração do contrato administrativo. Revista Diálogo Jurídico**

- *Com base em todas as premissas e conceitos antes esposados – mesmo porque o texto legal manteve-se irretocável quanto o tal período de prorrogação – mantemos nosso entendimento de que, além da regra do caput (duração adstrita à vigência do crédito orçamentário), podem os contratos continuados (ou seja, que, por interesse público, não podem ser interrompidos, sob pena de sério dano à coletividade) manterem-se vivos, através de prorrogações sucessivas, até o limite de 60 meses, excepcionada a faculdade de prorrogação de mais 12 meses, atendidas condições especiais (autorização de autoridade superior fulcrada em justificativa plausível). Entendendo-se, refreia-se, que a prorrogação, para ter sentido e lógica, quando autorizada por “períodos iguais” visa alcançar todo o novo exercício (e não o lapso de tempo idêntico ao do contrato inicial), inexistindo qualquer óbice quanto a prorrogação por períodos inferiores a este lapso de tempo, pois seria absurdo querer impor ao agente público uma prorrogação superior as reais necessidades que possam existir apenas por capricho de satisfazer uma interpretação literal do texto legal.*

14

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp03.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that resource transfer during Completion is managed according to documented procedures.*

15

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp04.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that the transfer of personnel during Completion is managed according to documented procedures.*

16

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- *cmp05.Completion.CL2: (Procedure) Ensure that knowledge transfer during Completion is managed according to documented procedures.*

17

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- *Art. 111) A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração. Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.*

**BRASIL. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.**

- *Art. 4º) Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos. § 1º Ressalvado ajuste em contrário, a compensação do trabalho ou serviço prestado limitar-se-á à remuneração ou ao salário convencional. § 2º Pertencerão, com exclusividade, ao empregado, contratado de serviço ou servidor os direitos concernentes a programa de computador gerado sem relação com o contrato de trabalho, prestação de serviços ou vínculo estatutário, e sem a utilização de recursos, informações tecnológicas, segredos industriais e de negócios, materiais, instalações ou equipamentos do empregador, da empresa ou entidade com a qual o empregador mantenha contrato de prestação de serviços ou semelhantes, do contratante de serviços ou órgão público. § 3º O tratamento previsto neste artigo será aplicado nos casos em que o programa de computador for desenvolvido por bolsistas, estagiários e semelhantes.*

18

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- *9.1.13. inclui os seguintes requisitos de segurança em contratos de prestação de serviços e locação de mão-de-obra em Tecnologia da Informação que vierem a ser celebrados a partir da presente data, em atenção aos itens 4.2.2 e 4.3.1 da NBR ISO/IEC 17799:2001 (item 2.7 do relatório de auditoria): 9.1.13.1. obrigatoriedade de aderência à Política de Segurança da Informação, à Política de Controle de Acesso, à Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e às outras normas de segurança da informação vigentes no Ministério; 9.1.13.2. Acordo de Nível de Serviço, negociado entre os grupos de usuários e o fornecedor dos serviços, com o objetivo de*

*estabelecer um entendimento comum da natureza dos serviços propostos e critérios de medição de desempenho, que deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos: participantes do acordo; descrição clara dos serviços e funcionalidades disponíveis, para contratos de prestação de serviços; descrição clara dos perfis profissionais desejados, para contratos de locação de mão-de-obra; funções e responsabilidades; níveis de serviços desejados em termos de disponibilidade, prazos, desempenho, segurança, quantidade, qualidade e outros; indicadores de níveis de serviços; responsável pela medição dos serviços; ações a serem tomadas quando da ocorrência de problemas de mau desempenho (ações corretivas, penalidades financeiras e outras); 9.1.13.3. definição clara acerca da propriedade dos dados entregues pela Administração Pública a empresas contratadas, coletados por essas empresas em nome da Administração Pública ou produzidos por programas de computadores decorrentes de contratos de prestação de serviços; 9.1.13.4. definição acerca dos direitos de propriedade de programas, de acordo com a Lei n. 9.609/1998, de documentação técnica e forma de acesso a eles; se o contrato dispuser que programas e documentação técnica não pertencem à Administração Pública, o projeto básico deve apresentar a justificativa de tal escolha; caso contrário, o contrato deve estabelecer de que forma e em que prazo se dará o acesso aos mesmos, inclusive na ocorrência de fatos imprevisíveis ou de força maior; recomenda-se que se estabeleça, como data limite para entrega de programas fontes e documentação, a data de homologação dos mesmos; 9.1.13.5. obrigatoriedade de manter sigilo sobre o conteúdo de programas de computadores (fontes e executáveis), documentação e bases de dados; deve ser estabelecido um período durante o qual subsistirão as obrigações de manter sigilo; 9.1.13.6. obrigatoriedade de assinatura de Termo de Compromisso ou Acordo de Confidencialidade por parte dos prestadores de serviços, contendo declarações que permitam aferir que os mesmos tomaram ciência das normas de segurança vigentes no órgão; 9.1.13.7. garantia do direito de auditar, por parte da contratada e dos órgãos de controle, e forma de exercício deste direito;*

## 1.6 Controle e Governança

### O que é Governança?

1. O cerne da boa governança de TI está em assegurar que sejam atribuídas responsabilidades claras para todas as pessoas envolvidas no processo de gestão e uso da TI na organização e que efetivamente todas essas pessoas se comportem como esperado, de modo que os benefícios da TI sejam efetivamente alcançados (1).
2. A responsabilidade pela decisão estratégica de gastos na área de TI deve ser compartilhada pelas unidades de negócio beneficiadas ou demandantes (2).

### O que é Controle?

3. O controle é um princípio fundamental da Administração Federal, a ser aplicado em todos os níveis e órgãos (3), e consiste na comparação sistemática entre o funcionamento previsto da organização e aquele efetivamente verificado, entre o que foi planejamento e o que é efetivamente realizado, gerando subsídios para correção dos desvios verificados.

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

#### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.5 *IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.*
- p.162 ME3 *Ensure Compliance With External Requirements.*
- p.166 ME4 *Provide IT Governance.*

1

#### ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.5 *IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.*

#### WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **IT Governance on One Page. CISR/Sloan Working Papers**

- p.1 *As firms strive to generate value from information technology (IT), managers are increasingly aware that IT-related decisions and behaviors must be aligned with organizational performance goals. But many individuals throughout organizations make daily decisions influencing the value received from IT. IT governance is the process by which firms align IT actions with their performance goals and assign accountability for those actions and their outcomes. To be effective, IT governance must be actively designed, not the result of isolated mechanisms (e.g. steering committee, office of IT architecture, service level agreements) implemented at different times to address the challenge of the moment. [...] IT governance is the decision rights and accountability framework for encouraging desirable behaviors in the use of IT. IT governance reflects broader corporate governance principles while focusing on the management and use of IT to achieve corporate performance goals. Because IT outcomes are often hard to measure, firms must assign responsibility for desired outcomes and assess how well they achieve them. IT governance shouldn't be considered in isolation because IT is linked to other key enterprise assets (i.e. financial, human, intellectual property, physical and relationships). Thus, IT governance might share mechanisms (such as executive committees and budget processes) with other asset governance processes, thereby coordinating enterprisewide decision making processes.*

#### WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI**

- p.8 *Governança de TI: a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.*

2

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário.**

- 9.3.10. *faça com que os trabalhos de elaboração e implantação de sistemas de software solicitados pelo Ministério a empresas contratadas sejam precedidos de planejamento detalhado, estabelecendo, com base em estudos prévios e fundamentados nas necessidades dos usuários, as especificações técnicas desses sistemas, de forma que seu desenvolvimento não sofra atraso ou solução de continuidade;*

#### BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário.**

- 9.3.1. *crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos (item 2.2);*

3

**BRASIL. Decreto-lei n° 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 6º) *As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: I - Planejamento. II - Coordenação. III - Descentralização. IV - Delegação de Competência. V - Controle.*
- Art. 13) *O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente: a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado; b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares; c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.*
- Art. 14) *O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.*

## 1.6.1 Monitoração interna e aprendizado

### Por que ter processos de monitoração da governança e aprendizado?

**1.** A avaliação contínua da gestão e do uso de TI por meio de controles específicos e o aprendizado contínuo para evitar problemas e riscos e aproveitar melhor as oportunidades (grupo ME do COBIT) são necessários para alcançar níveis de maturidade mais elevados e para caracterizar uma gestão genuinamente preocupada com o atendimento dos princípios constitucionais da EFICIÊNCIA e da ECONOMICIDADE (1).

### Quais são os processos internos de governança de TI?

**2.** Os processos internos de governança de TI são (2):

- ter um arcabouço de governança de TI definido (3);
- promoção do alinhamento estratégico da TI ao negócio institucional (4);
- garantir que as ações de TI produzem o máximo valor para o negócio institucional (5);
- gerenciar os recursos de TI (6);
- gerenciar os riscos relacionados com TI (7);
- gerenciar o desempenho dos processos de TI (8);
- realizar avaliações de TI independentes (9).

**3.** Para alcançar governança das contratações de serviços de TI, deve-se atentar para:

- ter procedimentos claros de avaliação do desempenho e dos resultados advindos da contratação de serviços de TI (10);
- ter processos claros de monitoração e melhoria dos controles internos relacionados aos serviços contratados (11);
- ter processos claros de mapeamento e internalização do conhecimento sobre os requisitos legais e regulatórios que afetam as contratações de TI (12).

**4.** O processo de avaliação dos resultados das contratações deve ser formal e embasar as prorrogações contratuais (13).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.23 2.3 *Formulação do sistema de medição do desempenho*
- p.42 7.1 *Resultados relativos aos cidadãos-usuários*
- p.44 7.3 *Resultados orçamentários e financeiros*
- p.45 7.4 *Resultados relativos às pessoas*
- p.46 7.5 *Resultados relativos a suprimento*
- p.47 7.6 *Resultados relativos aos serviços e produtos*
- p.48 7.7 *Resultados dos processos de apoio e organizacionais*

**HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1.**

- gov07.Ongoing.CL3: *(Guideline) Establish and implement guidelines for reviewing and adapting to changes.*

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.142 DS11 *Manage Data.*
- p.154 ME1 *Monitor and Evaluate IT Performance.*
- p.158 ME2.4 *Control Self-assessment. Evaluate the completeness and effectiveness of management's control over IT processes, policies and contracts through a continuing programme of self-assessment.*
- p.158 ME2 *Monitor and Evaluate Internal Control.*
- p.162 ME3 *Ensure Compliance With External Requirements.*
- p.162 ME3.4 *Positive Assurance of Compliance. Obtain and report assurance of compliance and adherence to all internal policies derived from internal directives or external legal, regulatory or contractual requirements, confirming that any corrective actions to address any compliance gaps have been taken by the responsible process owner in a timely manner.*
- p.162 ME3.2 *Optimisation of Response to External Requirements. Review and adjust IT policies, standards, procedures and methodologies to ensure that legal, regulatory and contractual requirements are addressed and communicated.*
- p.162 ME3.5 *Integrated Reporting. Integrate IT reporting on legal, regulatory and contractual requirements with similar output from other business functions.*
- p.162 ME3.1 *Identification of External Legal, Regulatory and Contractual Compliance Requirements. Identify, on a continuous basis, local and international laws, regulations, and other external requirements that must be complied with for incorporation into the organisation's IT policies, standards, procedures and methodologies.*
- p.166 ME4 *Provide IT Governance.*

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATlco - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais.**

- p.154 ...Avaliar critérios de seleção de Fornecedor (Sugestão)
- p.155 ...Avaliar ANS (Sugestão)
- p.156 ...Avaliar obrigações da contratada e da contratante (Sugestão)
- p.157 ...Avaliar se os padrões de artefatos foram adequados (Sugestão)
- p.158 ...Avaliar planejamento de execução das Ordens de serviço (Sugestão)
  - p.159 ...Compilar lições aprendidas (Sugestão)

1

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

- Art. 37, **caput**) A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
- Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à **legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas**, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

**BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da qualidade e participação na administração pública.**

- p.19 4.4. Gerência de Processos **O processo é o centro prático da gestão pela Qualidade.** Isto significa: • identificar e analisar os processos da organização; • estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; • avaliar os processos pelos resultados frente aos clientes; • normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.5 IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

**WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. IT Governance on One Page. CISR/Sloan Working Papers**

- p.1 As firms strive to generate value from information technology (IT), managers are increasingly aware that IT-related decisions and behaviors must be aligned with organizational performance goals. But many individuals throughout organizations make daily decisions influencing the value received from IT. IT governance is the process by which firms align IT actions with their performance goals and assign accountability for those actions and their outcomes. To be effective, IT governance must be actively designed, not the result of isolated mechanisms (e.g. steering committee, office of IT architecture, service level agreements) implemented at different times to address the challenge of the moment. [...] IT governance is the decision rights and accountability framework for encouraging desirable behaviors in the use of IT. IT governance reflects broader corporate governance principles while focusing on the management and use of IT to achieve corporate performance goals. Because IT outcomes are often hard to measure, firms must assign responsibility for desired outcomes and assess how well they achieve them. IT governance shouldn't be considered in isolation because IT is linked to other key enterprise assets (i.e. financial, human, intellectual property, physical and relationships). Thus, IT governance might share mechanisms (such as executive committees and budget processes) with other asset governance processes, thereby coordinating enterprisewide decision making processes.

**WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI**

- p.8 Governança de TI: a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.

2

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.166 ME4 Provide IT Governance.

3

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.166 ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework. Define, establish and align the IT governance framework with the overall enterprise governance and control environment. Base the framework on a suitable IT process and control model and provide for unambiguous accountability and practices to avoid a breakdown in internal control and oversight. Confirm that the IT governance framework ensures compliance with laws and regulations and is aligned with, and confirms delivery of, the enterprise's strategies and objectives. Report IT governance status and issues.

4

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.2 Strategic Alignment. Enable board and executive understanding of strategic IT issues, such as the role of IT, technology insights and capabilities. Ensure that there is a shared understanding between the business and IT regarding the potential contribution of IT to the business strategy. Work with the board and the established governance bodies, such as an IT strategy committee, to provide strategic direction to management relative to IT, ensuring that the strategy and objectives are cascaded into business units and IT functions, and that confidence and trust are developed between the business and IT. Enable the alignment of IT to the business in strategy and operations, encouraging co-responsibility between the business and IT for making strategic decisions and obtaining benefits from IT-enabled investments.

5

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.3 Value Delivery. Manage IT-enabled investment programmes and other IT assets and services to ensure that they deliver the greatest possible value in supporting the enterprise's strategy and objectives. Ensure that the expected business outcomes of IT-enabled investments and the full scope of effort required to achieve those outcomes are understood; that comprehensive and consistent business cases are created and approved by stakeholders; that assets and investments are managed throughout their economic life cycle; and that there is active management of the realisation of benefits, such as contribution to new services, efficiency gains and improved responsiveness to customer demands. Enforce a disciplined approach to portfolio, programme and project management, insisting that the business takes ownership of all IT-enabled investments and IT ensures optimisation of the costs of delivering IT capabilities and services.

6

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.4 Resource Management. Oversee the investment, use and allocation of IT resources through regular assessments of IT initiatives and operations to ensure appropriate resourcing and alignment with current and future strategic objectives and business imperatives.

7

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.5 Risk Management. Work with the board to define the enterprise's appetite for IT risk, and obtain reasonable assurance that IT risk management practices are appropriate to ensure that the actual IT risk does not exceed the board's risk appetite. Embed risk management responsibilities into the organisation, ensuring that the business and IT regularly assess and report IT-related risks and their impact and that the enterprise's IT risk position is transparent to all stakeholders.

8

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.6 Performance Measurement. Confirm that agreed-upon IT objectives have been met or exceeded, or that progress toward IT goals meets expectations. Where agreed-upon objectives have been missed or progress is not as expected, review management's remedial action. Report to the board relevant portfolios, programme and IT performance, supported by reports to enable senior management to review the enterprise's progress toward identified goals.

9

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

• p.166 ME4.7 Independent Assurance. Obtain independent assurance (internal or external) about the conformance of IT with relevant laws and regulations; the organisation's policies, standards and procedures; generally accepted practices; and the effective and efficient performance of IT.

10

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 667/2005-TCU-Plenário.**

• 9.3.3. adote metodologias de mensuração de serviços prestados que privilegiem a remuneração das contratadas mediante a mensuração de resultados e que eliminem a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas trabalhadas ou nos postos de trabalho;

• 9.3.4. na formulação das metodologias de mensuração de serviços, contemple os seguintes aspectos, entre outros que venham a ser considerados cabíveis pelo órgão: a fixação de critérios de mensuração dos serviços prestados, incluindo as métricas e formas de mensuração adotadas; a fixação de critérios de aferição da adequação do serviço à especificação e à qualidade esperada com vistas à aceitação e pagamento; a utilização de um documento específico

destinado ao controle de serviços prestados (como ordem de serviço ou solicitação de serviço); a previsão de acompanhamento e fiscalização concomitantes à execução para evitar distorções na aplicação dos critérios;

- 9.3.6. *explícite nos editais a metodologia de mensuração de serviços adotada para cada modalidade de serviços e a quantificação da demanda máxima de serviço, que deve ser definida segundo a metodologia adotada e as características pertinentes ao modelo de contratação escolhido (i. e. locação de mão-de-obra ou prestação de serviços mensurados pelos resultados), fundamentando, no respectivo processo, as previsões estabelecidas;*
- 9.3.16. *faça constar, em anexos dos contratos, todos os elementos essenciais à caracterização detalhada do objeto, da qualificação de pessoal, das metodologias de mensuração e da quantificação de demanda máxima dos serviços prestados, com vistas a simplificar o processo de gestão contratual;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. *defina os parâmetros que deverão ser utilizados para balizar a mensuração da disponibilidade do banco de dados, incluindo o horário que será considerado na medição da variável, a abrangência da responsabilidade da contratada e a forma de contabilização das paradas para manutenção no percentual de disponibilidade, entre outros pontos que venham a ser considerados cabíveis;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário.**

- 9.1.11. *defina os parâmetros que deverão ser utilizados para balizar a mensuração da disponibilidade da rede corporativa de computadores, incluindo o horário que será considerado na medição da variável, a abrangência da responsabilidade da contratada e a forma de contabilização das paradas para manutenção no percentual de disponibilidade, entre outros pontos que venham a ser considerados cabíveis;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 786/2006-TCU-Plenário.**

- 9.1.2. *faça constar do edital a metodologia de mensuração de serviços e resultados, inclusive os critérios de controle e remuneração dos serviços executados, relativamente ao item 1.2 do objeto, levando em consideração a determinação contida no item 9.1.1 supra e as determinações exaradas nos Acórdãos do Plenário 667/2005, 2.103/2005, 2.171/2005 e 2.172/2005;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.1. *dê preferência ao modelo de contratação de execução indireta de serviços baseado na prestação e remuneração mensuradas por resultados, sempre que esse modelo for compatível com os serviços licitados;*
- 9.3.2. *faça constar do edital a metodologia de mensuração de serviços e resultados, inclusive os critérios de controle e remuneração dos serviços executados, levando em consideração as determinações exaradas nos subitens 9.3.1 a 9.3.6 do Acórdão nº 667/2005 e subitens 9.1.1 e 9.1.2 do Acórdão nº 786/2006, ambos do Plenário;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 889/2007-TCU-Plenário.**

- 9.3.5. *estabeleça critérios de aferição do adimplemento das obrigações contratuais, com base na mensuração de resultados, evitando o pagamento de valores fixos, em observância ao princípio da economicidade e em consonância com o Acórdão 667/2005-TCU-Plenário, item 9.3 e subitens;*

11

**BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.**

- 2.1. *Deverão constar do Plano de Trabalho para a contratação de serviços, no que couber: a) Parâmetros cabíveis para medição e(ou) verificação dos resultados, em termos de quantidade e qualidade; b) Quantificação fundamentada na demanda existente ou prevista, bem como nos resultados esperados; c) Aproveitamento de servidores do quadro, quando for o caso; d) Descrição dos bens, equipamentos e instalações que a Administração disponibilizará às contratadas para a execução dos serviços; e) Critérios de controles e registros a serem adotados.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 116/2006-TCU-Plenário.**

- [Relatório]6.19 [...]”19. *Nos moldes do atual edital, a área de informática do ministério ficaria dependente de única empresa, não obstante os serviços componham distintos processos de trabalho. 20. Não se nega que a contratação de uma única prestadora facilita a gestão do contrato. Todavia, a economia em relação aos controles pode ser suplantada pelos prejuízos decorrentes da vinculação a um único prestador de serviços. A instituição fica fragilizada tanto pela eventualidade da empresa não cumprir o acordado, comprometendo todo o sistema, quanto pela relação de dependência que se estabelece frente à prestadora no tocante à segurança e manipulação das informações.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário.**

- [Voto do Relator]18. *A meu ver, a entidade adotou um sistema de remuneração híbrido que, embora utilize as horas trabalhadas como referencial, condiciona o pagamento à entrega de resultados. A propósito, chamo a atenção para o fato de que foram estabelecidos controles para acompanhamento e avaliação dos trabalhos desenvolvidos, inclusive sujeitando a realização dos pagamentos à aceitação dos serviços pela agência. Assim, considerando que se evitou a previsão de remuneração baseada simplesmente no total de horas gastas nas atividades e que se adotou uma metodologia que se ajusta às diretrizes constantes do Acórdão 786/2006-Plenário, entendo satisfatórias as providências tomadas, em consonância com o parecer da unidade técnica.*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007.**

- p.28 *INFORMAÇÕES GERAIS A CONSTAR DO RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO PARA PROCESSOS COMPLETOS. 01-Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos e metas (físicas e financeiras) planejados e/ou pactuados, apontando as causas que prejudicaram o desempenho da ação administrativa e as providências adotadas; 02-Avaliação sobre a qualidade e confiabilidade dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da gestão, bem como dos controles internos implementados pelos gestores para evitar ou minimizar os riscos inerentes à execução orçamentária, financeira, operacional e patrimonial;*

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário.**

- [Relatório]123.3. *Definição da forma de aferir o nível de maturidade dos processos de contratação e gestão contratual e da área de TI. O aumento de maturidade pode ser entendido como a implementação gradual de processos de trabalho e a melhoria gradual dos processos já existentes com o objetivo de melhorar os resultados alcançados. Portanto, a aferição de maturidade funciona como um termômetro da gestão de um processo ou de uma*

unidade de TI, de modo que se possa formar um juízo fundamentado de como o processo ou a unidade está e de quais são os riscos existentes, para adotar medidas corretivas bem focadas e implementar os controles necessários para evitar novas ocorrências. A premissa é a de que a maturidade de um órgão ou entidade na área de contratação e de gestão de contratos de TI está relacionada com o risco de apresentar problemas nessa área, como baixo alinhamento entre os serviços contratados e o negócio do órgão ou entidade, desperdício de recursos (e.g. contratar um sistema que não se sabe se é usado ou não, como foi informado no Acórdão 1.558/2003-P do TCU, item 4.2.5.22 do Relatório do Ministro-Relator) e ilegalidades nas contratações. A partir da aferição da maturidade, que serve para se descobrir qual é a situação atual, pode-se tomar medidas de melhoria, como definir quais processos de trabalho implantar ou aperfeiçoar, contratar gerentes de TI mais qualificados ou alocar recursos financeiros compatíveis com a maturidade da área de TI do órgão ou entidade. Neste contexto, é razoável que a alocação de orçamento de TI para um determinado órgão ou entidade seja proporcional à maturidade de sua área de contratação e de gestão de contratos de TI. Aparentemente, quanto mais imatura a área de contratação e de gestão de contratos de serviços de TI, maiores as chances de ela cometer erros como solicitar a contratação de soluções de TI inúteis, ou especificar condições contratuais que onerem o contrato e que não sejam usadas (e.g. níveis de serviço elevados que não sejam cobrados). Como referência para aferição de maturidade da área de contratação e gestão de contratos de TI, podemos citar o MPS.BR - Guia de Aquisição, voltado para a contratação de softwares e serviços correlatos, e o modelo Cobit - Control Objectives for Information and Related Technology, que inclui modelos de maturidade para diversos processos de trabalho da área de TI como um todo.

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário.**

- 9.2.12. em atenção ao princípio da segregação de funções, caso seja estritamente necessária a terceirização das medidas de ponto de função a serem repassadas à fábrica de software, atribua esta atividade a uma contratada distinta daquela que desenvolverá o software. Caso não seja possível essa segregação de atividades, implante controles no processo de medição, adotando parâmetros de benchmark (comparação de mercado) e fazendo medições paralelas para evitar vícios do terceirizado na estipulação dos esforços que ele mesmo venha a executar em sua fábrica, em função do nítido conflito de interesses;

12

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.934/2007-TCU-Plenário.**

- [Relatório]3.9. Registre-se que esta base é necessária aos controles preconizados pelo Cobit, por meio do objetivo de controle ME3.1 - Identificar leis e regulamentos que têm impacto potencial na TI (tradução livre).

**IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa.**

- p.35 3.6 Controles internos. O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.161-164 ME3. Assegurar a conformidade com os requerimentos externos

13

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 6º) A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

## 1.6.2 Transparência

### Transparência como requisito legal

**1.** A transparência do procedimento licitatório, bem como da documentação que o suporta é uma exigência legal (1).

### Transparência como elemento de governança

**2.** Também é bastante recomendável que a área de TI publique seu referencial estratégico, seu plano de ações e seu plano de compras e contratações, assim também as informações relativas à execução dos contratos (2).

### Fundamentação:

Os seguintes modelos de referência podem ser úteis para compreensão do tópico em tela:

**BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007.**

- p.25 3.1 Imagem e conhecimento mútuo
- p.27 3.3 Interação com a sociedade
- p.43 7.2 Resultados relativos a interação com a sociedade

**ITGI. Information Technology Governance Institute COBIT - Control Objectives for Information and related Technology.**

- p.166 ME4.5 Risk Management. Work with the board to define the enterprise's appetite for IT risk, and obtain reasonable assurance that IT risk management practices are appropriate to ensure that the actual IT risk does not exceed the board's risk appetite. Embed risk management responsibilities into the organisation, ensuring that the business and IT regularly assess and report IT-related risks and their impact and that the enterprise's IT risk position is transparent to all stakeholders.

1

**BRASIL. Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990.**

- Art. 24) Sem prejuízo do disposto na legislação pertinente, os órgãos e entidades a que se refere este decreto farão publicar, no Diário Oficial da União, no prazo de vinte dias contados da data do evento, extrato dos instrumentos contratuais relativos a: I - serviços de consultoria e congêneres, inclusive quando decorrentes de obrigação legal ou estipulação em virtude de acordo ou contrato com entidades internacionais; II - mão-de-obra indireta, sob qualquer modalidade.

**BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

- Art. 3º, § 3º) A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.
- Art. 3º) A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- Art. 4º) Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente procedimento estabelecido nesta lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos. Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.
- Art. 39) Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados. Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)
- Art. 63) É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.
- Art. 113) O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto. Art. 113, § 1º) Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 7º) Os órgãos e entidades contratantes divulgarão ou manterão em local visível e acessível ao público, listagem mensalmente atualizada dos contratos firmados, indicando a contratada, o objeto, valor mensal e quantitativo de empregados envolvidos em cada contrato de prestação de serviços.

**BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.**

- Art. 1º) O Tribunal de Contas da União criará homepage na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos seguintes dados e informações: [...] V – os resumos dos instrumentos de contrato ou de seus aditivos e as comunicações ratificadas pela autoridade superior (caput do art. 26, parágrafo único do art. 61, § 3º do art. 62, arts. 116, 117, 119, 123 e 124 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993);

2

**BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.**

- Art. 7º) Os órgãos e entidades contratantes divulgarão ou manterão em local visível e acessível ao público, listagem mensalmente atualizada dos contratos firmados, indicando a contratada, o objeto, valor mensal e quantitativo de empregados envolvidos em cada contrato de prestação de serviços.

**BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.**

- Art. 1º) O Tribunal de Contas da União criará homepage na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos seguintes dados e informações: [...] V – os resumos dos instrumentos de contrato ou de seus aditivos e as comunicações ratificadas pela autoridade superior (caput do art. 26, parágrafo único do art. 61, § 3º do art. 62, arts. 116, 117, 119, 123 e 124 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993);

**BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

- 9.5.2. encaminhe ao Tribunal o planejamento estratégico e plano diretor de informática (se houver), para análise do mesmo em confronto com os referidos editais de licitação no que tange à aquisição de produtos e serviços de informática por entidades da Administração Federal, em conformidade com o entendimento desta Corte de Contas exarado no Acórdão 2094/2004-Plenário;

### 1.6.3 Monitoração externa

#### Qual a importância do bom relacionamento da área de TI com as instâncias externas de controle?

**1.** A publicidade dos atos relacionados à formalização de contratos é condição obrigatória e um dos elementos que sinalizam o desejo do gestor em manter a sua "accountability" junto à sociedade e ao sistema de controle (1).

#### A origem dos sistemas centrais de gestão de atividades auxiliares

**2.** As atividades auxiliares são aquelas necessárias ao funcionamento de todos os órgãos e entidades da Administração e que, pela sua similaridade, mereçam coordenação e padronização (2).

**3.** Entre as instâncias de controle no âmbito do Poder Judiciário e do Ministério Público, podem-se citar:

- o Conselho Nacional de Justiça (3);
- o Conselho da Justiça Federal (4);
- o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (5);
- o Conselho Nacional do Ministério Público (6).

#### Interação com o Sistema de Planejamento e Orçamento

**4.** O gestor de TI garantirá total transparência de suas informações relativas às contratações (objetivos, benefícios esperados, orçamentos previstos, resultados obtidos, relevância etc.) com vista a viabilizar a atuação dos órgãos do sistema de planejamento e orçamento (7).

#### Interação com o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP

**5.** A coordenação centralizada da atividade auxiliar de informática teve sua origem em 1990, em um contexto reformador e de priorização do alcance da eficiência da máquina administrativa por meio da adoção de tecnologia da informação. O sistema central de então chamava-se Sistema de Controle da Informática do Setor Público, sob a responsabilidade da Secretaria da Administração Federal - SAF, diretamente vinculada à Presidência da República (8). No mesmo ano, o sistema passou a chamar-se Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática do Setor Público - SISP (9).

**6.** Ao órgão central do SISP compete: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - **definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática**; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (10).

#### Interação com as instâncias do controle (interno e externo)

**7.** O gestor de TI deverá manter processos de trabalho especificamente projetados para auxiliar a atividade do controle interno no acompanhamento rotineiro das ações a cargo da área de TI, em especial nas contratações de serviços e de desenvolvimento de sistemas (11).

**8.** O gestor de TI deve manter capacidade permanente de atendimento às demandas do controle externo (TCU) (12), em especial no que tange às compras e contratações de TI (13).

#### Fundamentação:

1

#### BRASIL. Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993.

- Art. 61) *Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais. Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo*

de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

2

**BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.**

- Art. 30) *Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central. (Vide Decreto nº 64.777, de 1969) § 1º Os serviços incumbidos do exercício das atividades de que trata este artigo consideram-se integrados no sistema respectivo e ficam, conseqüentemente, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados. § 2º O chefe do órgão central do sistema é responsável pelo fiel cumprimento das leis e regulamentos pertinentes e pelo funcionamento eficiente e coordenado do sistema. § 3º É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos competentes dos sistemas atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração. § 4º Junto ao órgão central de cada sistema poderá funcionar uma Comissão de Coordenação, cujas atribuições e composição serão definidas em decreto.*
- Art. 31) *A estruturação dos sistemas de que trata o artigo 30 e a subordinação dos respectivos Órgãos Centrais serão estabelecidas em decreto. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)*

3

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

- Art. 103-B, § 4º) *Compete ao Conselho [Nacional de Justiça] o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juizes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura*

**BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 2, de 16 de agosto de 2005.**

4

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

- Art. 105, parágrafo único) *Funcionará junto ao Superior Tribunal de Justiça: II - o Conselho da Justiça Federal, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões terão caráter vinculante.*

**BRASIL. Lei nº 8.472, de 14 de outubro de 1992.**

- Art. 5º, II) *Ao Conselho da Justiça Federal compete: [...] II - expedir normas gerais de procedimentos relacionados com os sistemas de recursos humanos, orçamento, administração financeira, controle interno e informática da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, além de outras atividades auxiliares e comuns que necessitem de uniformização;*

5

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

- Art. 111-A, § 2º) *Funcionará junto ao Tribunal Superior do Trabalho: II o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante.*

**BRASIL. Regimento interno da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho.**

6

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

- Art. 130-A, § 2º) *Compete ao Conselho Nacional do Ministério Público o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, cabendo-lhe: II- zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;*

**BRASIL. Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público.**

7

**BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.**

- Art. 79) *Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75. Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.*

8

**BRASIL. Decreto nº 99.180, de 15 de março de 1990.**

• Art. 58) À **Secretaria da Administração Federal** compete estudar, formular diretrizes, orientar normativamente, coordenar, supervisionar e controlar os assuntos concernentes ao pessoal civil da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, bem assim os referentes aos serviços gerais, à modernização e organização administrativas e aos serviços de processamento de dados dessas entidades. A Secretaria da Administração Federal é o órgão central do Sistema de Pessoal Civil, de Serviços Gerais, de Modernização Administrativa e de **Controle da Informática do Setor Público**.

• Art. 59) A Secretaria da Administração Federal compõe-se de: I - **Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público**; II - Departamento de Recursos Humanos; III - Departamento de Serviços Gerais; IV - Departamento de Modernização Administrativa; V - Departamento de Administração Imobiliária.

• Art. 60) À **Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público** compete: I - expedir as normas relativas às atividades de coleta, armazenamento e divulgação das informações obtidas e processadas pela Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, ou por esta contratada com terceiros; II - coordenar, supervisionar e controlar a elaboração de cadastro dos bancos de dados e demais acervos de informática existentes na Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, de modo a possibilitar a imediata localização e o acesso público e intergovernamental às informações deles constantes; III - coordenar, supervisionar e controlar a elaboração de **Catálogo de Normas para aquisição ou locação de equipamentos, programas software e serviços pela Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional**; IV - planejar, coordenar, supervisionar e controlar estudos, visando ao dimensionamento global dos equipamentos e programas de computação e comunicação de dados instalados nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, recomendando medidas de racionalização ou realocação de eventuais excedentes; V - proceder ao acompanhamento das inovações tecnológicas em matérias de sua competência, bem assim realizar estudos e análises de custos e desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional e promovendo intercâmbio com instituições de pesquisas e entidades congêneres; VI - assessorar os órgãos e entidades de Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, na aplicação das normas e diretrizes governamentais relativas às matérias de sua competência, promovendo o emprego de novas tecnologias, para assegurar a melhoria dos serviços prestados, o aumento da produtividade e a eliminação do desperdício; VII - promover auditorias, sempre que necessário, nos sistemas em uso nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional; VIII - solicitar dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta ou fundacional, quaisquer informações necessárias ao cumprimento de suas atribuições.

#### **BRASIL. Decreto nº 99244, de 10 de maio de 1990.**

• Art. 58) À **Secretaria da Administração Federal** compete estudar, formular diretrizes, orientar normativamente, planejar, coordenar, supervisionar e controlar os assuntos concernentes ao pessoal civil da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional bem assim os referentes aos serviços gerais, à modernização e organização administrativas e aos **sistemas e serviços de processamento de dados** dessas entidades. **Parágrafo único.** A Secretaria da Administração Federal é o órgão central do Sistema de Pessoal Civil, de Serviços Gerais, de Modernização Administrativa e de **Controle da Informática do Setor Público**.

• Art. 59) A Secretaria da Administração Federal tem a seguinte estrutura básica: I - Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público; II - Departamento de Recursos Humanos; III - Departamento de Serviços Gerais; IV - Departamento de Modernização Administrativa; V - Departamento de Administração Imobiliária.

• Art. 60) À **Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público** compete: I - expedir as normas relativas às atividades de coleta, armazenamento e divulgação das informações obtidas e processadas pela Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, ou por esta contratada com terceiros; II - coordenar, supervisionar e controlar a elaboração de cadastro dos bancos de dados e demais acervos de informação existentes na Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, de modo a possibilitar a imediata localização e o acesso público e intergovernamental às informações deles constantes; III - coordenar, supervisionar e controlar a elaboração de **Catálogo de Normas para aquisição ou alocação de equipamentos, programas ( software ) e serviços pela Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional**; IV - planejar, coordenar, supervisionar e controlar estudos visando ao dimensionamento global dos equipamentos e programas de computação e comunicação de dados instalados nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, recomendando medidas de racionalização ou realocação de eventuais excedentes; V - proceder ao acompanhamento das inovações tecnológicas em matérias de sua competência, bem assim realizar estudos e análises de custos e desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional e promover intercâmbio com instituições de pesquisa e entidades congêneres; VI - assessorar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, na aplicação das normas e diretrizes governamentais relativas às matérias de sua competência, promovendo o emprego de novas tecnologias, para assegurar a melhoria dos serviços prestados, o aumento da produtividade e a eliminação do desperdício; VII - promover auditorias, sempre que necessário, nos sistemas em uso nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional; VIII - solicitar dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, quaisquer informações necessárias ao cumprimento de suas atribuições.

#### **BRASIL. Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990.**

• Art. 15) A Secretaria da Administração Federal, com a finalidade de realizar estudos, formular diretrizes, orientar normativamente, planejar, coordenar, supervisionar e controlar os assuntos referentes ao pessoal civil da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, bem assim os referentes aos serviços gerais, à modernização e organização administrativas e aos sistemas e serviços de processamento de dados dessas entidades, tem a seguinte estrutura básica: (Vide Lei nº 8.140, mde 1990) I - Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público; II - Departamento de Recursos Humanos; III - Departamento de Serviços Gerais; IV - Departamento de Modernização Administrativa; V - Departamento de Administração Imobiliária.

#### **BRASIL. Decreto nº 99.606, de 13 de outubro de 1990.**

• Art. 1º, do anexo I) A Secretaria da Administração Federal (SAF/PR), órgão de assistência direta e imediata ao Presidente da República, tem por finalidade realizar estudos, formular diretrizes, orientar normativamente, planejar,

coordenar, supervisionar e controlar os assuntos referentes ao pessoal civil da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, bem assim os referentes aos serviços gerais, à modernização e organização administrativas e aos sistemas de serviços de processamento de dados dessas entidades. Parágrafo único. A SAF/PR é o órgão central dos Sistemas de Pessoal Civil - SIPEC, Modernização Administrativa - SIDEMOR, Administração de Recursos de Informação e Informática do Setor Público - SISP e Serviços Gerais - SISG.

• Art. 7º, do anexo I) À Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público, unidade gestora do SISP, compete: I - formular, coordenar, controlar e avaliar a elaboração e o cumprimento de políticas, diretrizes e normas relativas às atividades de coleta, tratamento e disseminação das informações obtidas e processadas pela Administração Pública Federal, ou por esta contratadas a terceiros; II - coordenar a elaboração e a divulgação de um diretório de acervos de informação existentes na Administração Pública Federal, de modo a possibilitar a localização e facilitar o acesso público e intergovernamental às informações neles constantes; III - participar, em articulação com o Departamento de Serviços Gerais, da coordenação, supervisão e elaboração de diretrizes e normas para aquisição ou locação de bens e serviços de informática, inclusive comunicações de dados, pela Administração Pública Federal; IV - planejar, coordenar, supervisionar e elaborar estudos e formular políticas, diretrizes e normas, visando ao uso racional de bens e serviços de informática existentes nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, recomendando medidas de realocação de eventuais excedentes; V - acompanhar as inovações tecnológicas em matéria de sua competência, bem assim realizar estudos e análise de custos e desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e promover intercâmbio com instituições de pesquisa e entidades congêneres; VI - assessorar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal na aplicação das normas e diretrizes governamentais relativas a matéria de sua competência; VII - implementar ações, visando a ajustar o modelo operacional de informática, nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a fim de desenvolver seus processos de informatização; VIII - promover auditorias, sempre que necessário, nos sistemas de informação e serviços de processamento de dados em uso nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

#### **BRASIL. Decreto nº 223, de 25 de setembro de 1991.**

• Art. 2º) Compete à Inspeção-Geral a fiscalização e o controle do fiel cumprimento, pelos órgãos setoriais e seccionais, das leis e regulamentos pertinentes aos Sistemas de Pessoal Civil - SIPEC, de Modernização Administrativa - SIDEMOR, de Administração de Recursos de Informação e Informática do Setor Público - SISP e de Serviços Gerais - SISG.

#### **BRASIL. Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992.**

• Art. 11) A Secretaria da Administração Federal, com a finalidade de formular e executar as políticas de desenvolvimento administrativo e gerencial, no âmbito do Poder Executivo, e coordenar, controlar e supervisionar as atividades referentes às ações dos sistemas de pessoal civil, de modernização e organização administrativa, de recursos da informação e da informática, e de serviços gerais, na administração direta, autárquica e fundacional, tem a seguinte estrutura básica: I Subsecretaria de Planejamento, Coordenação e Desenvolvimento Gerencial e Organizacional; II Subsecretaria de Recursos Humanos; III Subsecretaria de Normas e Processos Administrativos; IV Subsecretaria de Remuneração e Carreiras.

#### **BRASIL. Decreto no 741, de 4 de fevereiro de 1993.**

• Art. 4º) À Subsecretaria de Planejamento, Coordenação e Desenvolvimento Gerencial e Organizacional, órgão de gerenciamento dos Sistemas de Modernização Administrativa (Sidemor), e de Administração dos Recursos de Informação e Informática (Sisp), de que trata o parágrafo único do artigo 1º do Anexo I do Decreto nº 99.606, de 13 de outubro de 1990, compete propor as políticas e as diretrizes a eles relativas, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

#### **BRASIL. Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.**

• O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no art. 11 da Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992, e no art. 4º do Decreto nº 741, de 4 de fevereiro de 1993,

• Art. 1º) Ficam organizados, sob a forma de Sistema, com a denominação de Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática SISP, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de informação e informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal.

• Art. 2º) O Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática tem por finalidade: I - assegurar ao Governo Federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz; II - facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de sigilo e restrições administrativas ou previstas em dispositivos legais; III - promover a integração entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema; IV - estimular o uso racional dos recursos de informação e informática, no âmbito da Administração Pública Federal, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação; V - estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada; VI - propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de informação e informática; VII - estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de informação e informática. § 1º São recursos de informação os conjuntos ordenados de procedimentos automatizados de coleta, tratamento e recuperação da informação, e seus respectivos acervos. § 2º São recursos de informática o conjunto formado pelos equipamentos, materiais e programas de computador que constituem a infra-estrutura tecnológica de suporte automatizado ao ciclo da informação, que envolve as atividades de produção, coleta, tratamento, armazenamento e disseminação.

• Art. 3º) Integram o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática SISP: I - como Órgão Central: a Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, representada pela Subsecretaria de Planejamento, Coordenação e Desenvolvimento Gerencial e Organizacional; II - a Comissão de Coordenação, formada pelos representantes dos Órgãos Setoriais, presidida por representante do Órgão Central; III - os Órgãos Setoriais, representados junto à unidade gestora do Sistema pelos titulares das unidades de modernização e informática dos Ministérios Cíveis e equivalentes nos Ministérios Militares e Secretarias da Presidência da República; IV - os Órgãos Seccionais, representados pelos dirigentes dos órgãos que atuam na área de administração dos

recursos de informação e informática, nas autarquias e fundações. Parágrafo único. Poderão colaborar com o SISP, mediante acordos específicos com o Órgão Central, as entidades do Poder Público e da iniciativa privada, interessadas no desenvolvimento de projetos de interesse comum.

• Art. 4º) Compete ao Órgão Central do SISP: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

• Art. 6º) Compete aos Órgãos Setoriais, como integrantes do SISP: I - coordenar, planejar, articular e controlar os recursos de informação e informática, no âmbito dos Ministérios ou das Secretarias da Presidência da República; II - coordenar, planejar e supervisionar os sistemas de informação, no âmbito dos Ministérios, das Secretarias da Presidência da República, das autarquias e fundações; III - fornecer subsídios ao Órgão Central, por intermédio da Comissão de Coordenação, para a definição e elaboração de políticas, diretrizes e normas relativas ao Sistema; IV - cumprir e fazer cumprir as políticas, diretrizes e normas emanadas do Órgão Central; V - participar, como membro da Comissão de Coordenação, dos encontros de trabalho, programados para tratar de assuntos relacionados com o SISP.

10

#### **BRASIL. Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.**

• Art. 4º) Compete ao Órgão Central do SISP: I - orientar e administrar o processo de planejamento estratégico, coordenação geral e normalização relativa aos recursos de informação e informática da Administração Pública Federal; II - definir, elaborar, divulgar e implementar, com apoio da Comissão de Coordenação, as políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos do Sistema e ao processo normativo de compras do Governo na área de informática; III - promover a elaboração de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do Sistema; IV - incentivar ações prospectivas, visando acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços da Administração Pública Federal; V - promover a disseminação das informações disponíveis, de interesse comum, entre os órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

11

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

• Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 113) O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto. § 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo. § 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.3. determinar à Secretaria Federal de Controle Interno que, no seu âmbito de atuação, exerça o controle efetivo dos contratos de terceirização de serviços de informática e de desenvolvimento de sistemas fazendo constar nas tomadas e prestações de contas das entidades que realizam tais contratações os exames realizados e os resultados obtidos;

12

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

• Art. 70) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

#### **BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.**

• Art. 44) No início ou no curso de qualquer apuração, o Tribunal, de ofício ou a requerimento do Ministério Público, determinará, cautelarmente, o afastamento temporário do responsável, se existirem indícios suficientes de que, prosseguindo no exercício de suas funções, possa retardar ou dificultar a realização de auditoria ou inspeção, causar novos danos ao erário ou inviabilizar o seu ressarcimento. § 1º Estará solidariamente responsável a autoridade superior competente que, no prazo determinado pelo Tribunal, deixar de atender à determinação prevista no caput deste artigo. § 2º Nas mesmas circunstâncias do caput deste artigo e do parágrafo anterior, poderá o Tribunal, sem

prejuízo das medidas previstas nos arts. 60 e 61 desta lei, decretar, por prazo não superior a um ano, a indisponibilidade de bens do responsável, tantos quantos considerados bastantes para garantir o ressarcimento dos danos em apuração.

• Art. 45) Verificada a ilegalidade de ato ou contrato, o Tribunal, na forma estabelecida no regimento interno, assinará prazo para que o responsável adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, fazendo indicação expressa dos dispositivos a serem observados. § 1º No caso de ato administrativo, o Tribunal, se não atendido: I - sustará a execução do ato impugnado; II - comunicará a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal; III - aplicará ao responsável a multa prevista no inciso II do art. 58 desta lei. § 2º No caso de contrato, o Tribunal, se não atendido, comunicará o fato ao Congresso Nacional, a quem compete adotar o ato de sustação e solicitar, de imediato, ao Poder Executivo, as medidas cabíveis. § 3º Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito da sustação do contrato.

• Art. 90) A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Tribunal de Contas da União será exercida pelo Congresso Nacional, na forma definida no seu regimento comum. § 1º O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades. § 2º No relatório anual, o Tribunal apresentará análise da evolução dos custos de controle e de sua eficiência, eficácia e economicidade.

#### **BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.**

• Art. 113) O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto. § 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo. § 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

#### **BRASIL. Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.**

• Art. 1º) O Tribunal de Contas da União criará homepage na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos seguintes dados e informações: [...] V – os resumos dos instrumentos de contrato ou de seus aditivos e as comunicações ratificadas pela autoridade superior (caput do art. 26, parágrafo único do art. 61, § 3º do art. 62, arts. 116, 117, 119, 123 e 124 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993);

13

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário.**

• 9.7. determinar a inclusão no Plano de Auditoria relativa ao 2º semestre de 2004 de trabalho de auditoria, a ser coordenado pela Secretaria-Geral de Controle Externo, com vistas a examinar o modelo de terceirização de serviços adotado no âmbito da Administração Pública Federal;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário.**

• 9.2. determinar à Segecex que avalie a conveniência e oportunidade de, após concluído o estudo de que trata o item 9.7 do Acórdão 1558/2003 - Plenário, incluir nos Planos de Fiscalizações, Fiscalização de Origem Centralizada - FOC para continuar avaliando a legalidade e oportunidade das aquisições dos bens e serviços de informática, sobretudo nos órgãos e entidades que não foram fiscalizados nesta auditoria e naqueles em que foram constatados problemas graves;

#### **BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 264/2006-TCU-Plenário.**

• 9.5.2. encaminhe ao Tribunal o planejamento estratégico e plano diretor de informática (se houver), para análise do mesmo em confronto com os referidos editais de licitação no que tange à aquisição de produtos e serviços de informática por entidades da Administração Federal, em conformidade com o entendimento desta Corte de Contas exarado no Acórdão 2094/2004-Plenário;

## 1.7 Referências

CD-ROM

Constituição Federal

Emenda Constitucional

Decreto-lei

Lei

Projeto de Lei

Exposição de Motivos

Medida Provisória

Decreto

Instrução Normativa

Portaria

Norma Regulatória

Norma Interna

Decisão Normativa

Súmulas

Acórdão

Decisão

Artigo científico

Artigo não científico

Dissertação de Mestrado

Monografia de Especialização

Capítulo de livro

Livro

Publicação

Anais

Apresentação em evento

Estudo

Notícia

Curso

Documento

Base de dados

---

### CD-ROM

CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida; CAIRO, Alexandre. Licitação para aquisição de bens e serviços de informática. IN: **Jornada de Estudos NDJ Direito Administrativo**, Auditórios NDJ, São Paulo, SP, 09/12/2004. São Paulo: NDJ, 2004. 4 CD-ROMs.

### Constituição Federal

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Emenda Constitucional

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 6, de 15 de agosto de 1995**. Altera o inciso IX do art. 170, o art. 171 e o § 1º do art. 176 da Constituição Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc06.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc06.htm)>. Acessado em: 10 jun. 2007.

BRASIL. **Proposta de Emenda Constitucional nº 5, de 15 de março de 1995**. Altera o inciso IX do art. 170, o art. 171 e o § 1º do art. 176 da Constituição Federal. Disponível em: <[http://imagem.camara.gov.br/dc\\_20.asp?selCodColecaoCsv=D&DataIn=15/3/1995&txpagina=3245&altura=700&largura=800](http://imagem.camara.gov.br/dc_20.asp?selCodColecaoCsv=D&DataIn=15/3/1995&txpagina=3245&altura=700&largura=800)>. Acessado em: 10 jun. 2007.

**Decreto-lei**

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências (Revogado pela Lei nº 8.666, de 21.6.1993). Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm)>. Acessado em: 17 mai. 2007.

BRASIL. **Decreto-lei nº 2.360, de 16 de setembro de 1987.** Altera o Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal. (Revogado pela Lei 8.666, de 22 de junho de 1993) Disponível em: <<http://www.conlicitacao.com.br/historia/decreto2360.php>>. Acessado em: 05 jun. 2007.

**Lei**

BRASIL. **Lei nº 566, de 21 de dezembro de 1948.** Concede preferência nas aquisições de material para as repartições públicas e autarquias, aos produtos da marca Trevo, de propriedade da Liga de Proteção os Cegos no Brasil. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=106409>>. Acessado em: 10 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984.** Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7232.htm)>. Acessado em: 05 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8028.htm>>. Acessado em: 05 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8069.htm>>. Acessado em: 05 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.** Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8248.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8248.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm)>. Acessado em: 18 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.** Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8443.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8443.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.472, de 14 de outubro de 1992.** Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho de Justiça Federal. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8472.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8472.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.490, de 19 de novembro de 1992.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8490.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8490.htm)>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8987compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre a proteção de propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9609.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9609.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.** Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9610.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. (Revogado pela Lei 10.683/2003) Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9649cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9649cons.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998.** Dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9755.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9755.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9784.htm>>. Acessado em: 18 jun. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.** Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10098.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10098.htm)>. Acessado em: 08 abr. 2007.

BRASIL. **Lei Nº 9.983, de 14 de julho de 2000.** 2000. Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9983.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9983.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão

fiscal e dá outras providências. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.** Altera a Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de tecnologia da informação. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10176.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10176.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.** Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.410, de 11 de janeiro de 2002.** Cria e disciplina a carreira de Especialista em Meio Ambiente. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10410.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10410.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.683compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.683compilado.htm)>. Acessado em: 25 abr. 2007.

BRASIL. **Lei nº 11.077, de 30 de dezembro de 2004.** Altera a Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, a Lei no 8.387, de 30 de dezembro de 1991, e a Lei no 10.176, de 11 de janeiro de 2001, dispondo sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11077.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nos 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acessado em: 16 dez. 2006.

## Projeto de Lei

BRASIL. **Substitutivo ao projeto de lei nº 815, de 1995.** (Apensados os Projetos de Lei nº 2.194, de 1996, nº 981, de 1999, nº 6.639, de 2002, nº 6.640, de 2002, nº 1.561, de 2003, nº 1.746, de 2003, e nº 1.947, de 2003) Dispõe sobre a regulamentação do exercício das profissões de Analista de Sistemas e correlatas, cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Informática e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/Sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=15902](http://www.camara.gov.br/Sileg/Prop_Detalhe.asp?id=15902)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Exposição de Motivos**

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Exposição de Motivos nº 126, de 12 de junho de 2007**. Encaminhamento da Medida Provisória 375, que dispõe sobre a alteração dos valores de remuneração de cargos em comissão de natureza especial, cargos e funções comissionados no âmbito do Poder Executivo federal, e altera o percentual de opção para os cargos comissionados. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/\\_Ato2007-2010/2007/Exm/EM-126-MP.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Exm/EM-126-MP.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Medida Provisória**

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 2.026-3, de 28 de julho de 2000**. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/mpv/2026-3.htm>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Medida Provisória nº 389, de 5 de setembro de 2007**. Dispõe sobre a Carreira de Analista de Infra-Estrutura e sobre o cargo isolado de provimento efetivo de Especialista em Infra-Estrutura Sênior. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Mpv/389.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Mpv/389.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Decreto**

BRASIL. **Decreto nº 90.754, de 27 de dezembro de 1984**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Conselho Nacional de Informática e Automação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=218295>>. Acessado em: 11 jun. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 99.180, de 15 de março de 1990**. Dispõe sobre a reorganização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/1990-1994/D99180.htm>>. Acessado em: 28 mai. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990**. Dispõe sobre contenção de despesas na Administração Pública Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99188.htm)>. Acessado em: 05 jun. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 99244, de 10 de maio de 1990**. Dispõe sobre a reorganização e o funcionamento dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D99244.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99244.htm)>. Acessado em: 22 mai. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 99.606, de 13 de outubro de 1990**. Aprova a Estrutura Regimental da Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=225272>>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 223, de 25 de setembro de 1991**. Institui, no âmbito da Secretaria da Administração Federal, a Inspeção-Geral e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/decreto/1990-1994/D223.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/decreto/1990-1994/D223.htm)>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 741, de 4 de fevereiro de 1993**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento da Secretaria da Administração Federal, mediante a transferência e a criação, por transformação, de cargos em comissão e funções de confiança e dá outras providências.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0741.htm)>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 1.048, de 21 de janeiro de 1994.** Dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática, da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D1048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D1048.htm)>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 1.070, de 2 de março de 1994.** Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, que dispõe sobre contratações de bens e serviços de informática e automação pela Administração Federal, nas condições que especifica e dá outras providências. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1070.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1070.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 1.422, de 20 de março 1995.** Dispõe sobre a composição e o funcionamento do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/decreto/D1422.htm>>. Acessado em: 08 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.** Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm)>. Acessado em: 14 mai. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 3.505, de 13 de junho de 2000.** Institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3505.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3505.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.** Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555compilado.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000.** Dá nova redação a dispositivos do Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços, aprovado pelo Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3693.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3693.htm)>. Acessado em: 23 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4553Compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4553Compilado.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4915.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4915.htm)>. Acessado em: 18 jun. 2007.

BRASIL. **Decreto s/nº, de 29 de outubro de 2003.** Institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/DNN/2003/Dnn10007.htm>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm)>. Acessado em: 25 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.233, de 6 de outubro de 2004.** Estabelece normas para a gestão do Plano Plurianual 2004-2007 e de seus Programas e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5233.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5233.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.** Cria a Câmara de Políticas de Gestão Pública, do Conselho de Governo, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm)>. Acessado em: 14 fev. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005.** Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.532, de 6 de setembro de 2005.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5532.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5532.htm)>. Acessado em: 22 mai. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Decreto nº 6.081, de 12 de abril de 2007.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6081.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6081.htm)>. Acessado em: 10 mai. 2007.

### Instrução Normativa

BRASIL. Ministério da Reforma e Administração do Estado. **Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.** Expedir a presente Instrução Normativa (IN), visando disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. 1997. Disponível em: <[http://www.transportes.gov.br/conjur/juridica/in/IN\\_18.pdf](http://www.transportes.gov.br/conjur/juridica/in/IN_18.pdf)>. Acessado em: 08 ago. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Instrução Normativa nº 103, de 30 de abril de 2007**. Dispõe sobre o enquadramento, reenquadramento e desenquadramento de microempresa e empresa de pequeno porte, constantes da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, nas Juntas Comerciais. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/materias/xml/do/secao1/2702573.xml>>. Acessado em: 22 mai. 2007.

#### Portaria

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Portaria MCT nº 907, de 4 de dezembro de 2006**. Aprova o Regimento Interno do Centro de Pesquisas Renato Archer - CenPRA. 2006. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44438.html>>. Acessado em: 08 abr. 2007.

#### Norma Regulatória

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública - ciclo 2007**. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPUBLICA, Brasília: MP, 2007. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/publicacoes/instrumentos/file.2006-11-07.3618561923>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission **Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Executive Summary)**. Disponível em: <[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. **The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL); Model Overview, v 1.1, Part1**. Pittsburgh: ITSqc, 27 Set 2006. Disponível em: <<http://itsqc.cmu.edu/downloads/>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

ITGI. Information Technology Governance Institute **COBIT - Control Objectives for Information and related Technology**. 4.1. ed. Rolling Meadows: ITGI, 2007. Disponível em: <<http://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Downloads&Template=/MembersOnly.cfm&ContentFileID=14002>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK**. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Português Brasil. 3. ed. ISBN: 1-930699-74-3 (Brochura Português Brasil). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2004.(<http://www.pmi.org>).

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.1**. São Paulo: SOFTEX, Maio 2006. Disponível em: <[http://www.softex.br/mpsbr/\\_guias/MPS.BR\\_Guia\\_de\\_Aquisicao-v1.1.pdf](http://www.softex.br/mpsbr/_guias/MPS.BR_Guia_de_Aquisicao-v1.1.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

SOFTEX. Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro – Guia de Aquisição v 1.2**. São Paulo: SOFTEX, Junho 2007. Disponível em: <[http://www.softex.br/mpsbr/\\_guias/MPS.BR\\_Guia\\_de\\_Aquisicao\\_v1.2.pdf](http://www.softex.br/mpsbr/_guias/MPS.BR_Guia_de_Aquisicao_v1.2.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

SYNERGIA. Laboratório de Engenharia de Software e Sistemas. Departamento de Ciência da Computação. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. **PrATico - Processo para aquisição de produtos e serviços de software para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006. Disponível em: <<http://www.synergia.dcc.ufmg.br/pratico/manual/>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Norma Interna**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria Setec nº 1, de 18 de janeiro de 2005**. Aprova a versão 1.0 dos processos de trabalho para contratação de bens e serviços no âmbito da Secretaria de Tecnologia da Informação.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 2, de 16 de agosto de 2005**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. (Publicada no DJU de 23.08.2005) Disponível em:  
<[http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=84](http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=84)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público**. Atualizado até a Emenda Regimental nº 2 de 2007. Brasília(DF), 8 de agosto de 2005. Disponível em:  
<<http://www.cnmp.gov.br/institucional/regimento.pdf>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Manual do gestor de contratos**. Anexo I da Instrução Normativa nº 4, de 26/09/2005, publicada no Boletim de Serviço do STJ de 30/09/2005. Brasília: Subsecretaria de Compras e Contratos, Superior Tribunal de Justiça, 2005. Disponível em:  
<[http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/2175/1/Manual\\_do\\_Gestor\\_de\\_Contratos.pdf](http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/2175/1/Manual_do_Gestor_de_Contratos.pdf)>. Acessado em: 06 abr. 2007.

BRASIL. **Regimento interno da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho**. Com alterações aprovadas pelo Tribunal Pleno do Tribunal Superior do Trabalho em 6/4/2006. Publicado no Diário da Justiça, Seção I, do dia 12 de abril de 2006, páginas 472/473. Disponível em: <[http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/arquivos/Reg\\_Int\\_Correg\\_Geral.doc](http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/arquivos/Reg_Int_Correg_Geral.doc)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Decisão Normativa**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 85, de 19 de setembro de 2007**. Define, para 2008, as unidades jurisdicionadas cujos responsáveis devem apresentar contas relativas ao exercício de 2007, especificando as organizadas de forma consolidada e agregada; os critérios de risco, materialidade e relevância para organização dos processos de forma simplificada; o escalonamento dos prazos de apresentação; o detalhamento do conteúdo das peças que compõem os processos de contas; e critérios de aplicabilidade e orientações para a remessa de contas por meio informatizado; na forma estabelecida pelos artigos 4º, 7º, 8º, 14, 15 e 19 da Instrução Normativa TCU 47, de 27 de outubro de 2004. Disponível em:  
<[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/NORMAS\\_JURISPRUDENCIA/ATOS\\_NORMATIVOS/DECISOES\\_NORMATIVAS/DNT2007-085.DOC](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/NORMAS_JURISPRUDENCIA/ATOS_NORMATIVOS/DECISOES_NORMATIVAS/DNT2007-085.DOC)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Súmulas**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Súmula 185**. 1982. Disponível em:  
<[https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?Ink=185\[IDTD\]\[B004\]](https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?Ink=185[IDTD][B004])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **TST Súmula nº 331**. Contrato de prestação de serviços. Legalidade - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000. Disponível em:  
<[http://brs02.tst.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=BLNK&s1=\(interposta\)+e+bden.base.&u=http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/gene.html&p=1&r=1&f=G&l=0#h0](http://brs02.tst.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=BLNK&s1=(interposta)+e+bden.base.&u=http://www.tst.gov.br/jurisprudencia/brs/gene.html&p=1&r=1&f=G&l=0#h0)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Súmula 247**. 2004. Disponível em:  
<[https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?Ink=247\[IDTD\]\[B004\]](https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?Ink=247[IDTD][B004])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**Acórdão**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 395/1995-TCU-Segunda Câmara.** Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+395/1995+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+395/1995+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 28/1997-TCU-Plenário.** Prestação de Contas. FUNDACENTRO. Dispensa ou inexigibilidade de licitação. Não observância de critérios no julgamento das propostas e na formalização de processo de prestação de contas.

Descumprimento de jornada de trabalho. Concessão de vantagens à servidor portador de título de Doutor, de Mestre e de certificado de aperfeiçoamento ou especialização. Celebração de convênio, acordo e contrato sem a presença mínima de membros do Conselho Deliberativo.

Pagamento antecipado. Descumprimento da legislação quanto à utilização de direitos patrimoniais de terceiros. Contas regulares com ressalva. Quitação. Determinação. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+28/1997+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+28/1997+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 289/2000-TCU-Plenário.** Tomada de Contas. Delegacia Federal de Agricultura SP. Exercício de 1997. Licitação. Adjudicação por preço global de objetos de natureza divisível e características peculiares. Pouca materialidade dos recursos envolvidos. Contas regulares com ressalva. Quitação. Determinação. - Licitação. Contratação de obras, serviços e compras cujos objetos sejam de natureza divisível. Considerações. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+289/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+289/2000+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 323/2001-TCU-Primeira Câmara.** Auditoria. CEF. Licitações e contratos referentes a serviços de publicidade, propaganda e vigilância.

Contratação direta de empresas em caráter emergencial, sem que tal situação tenha sido caracterizada. Anulação indevida de concorrência. Utilização de prestação de serviços sem cobertura contratual. Acolhimento das alegações de defesa de alguns responsáveis. Exclusão da responsabilidade. Alegações de defesa de outros responsáveis rejeitadas. Multa. Determinação. Juntada às contas. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+323/2001+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+323/2001+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 805/2002-TCU-Primeira Câmara.** Tomada de Contas. Delegacia Federal de Agricultura em Mato Grosso - DFA MT. Exercício de 2000.

Impropriedades no controle de bens móveis. Fornecimento de atestado correspondente a serviços não prestados. Inadequada descrição dos serviços nas notas fiscais. Impropriedades em contratos e licitações. Contas irregulares. Multa. Determinação. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+805/2002+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+805/2002+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 691/2003-TCU-Plenário.** Representação formulada por licitante. Possíveis irregularidades praticadas pelo TSE. Pregão. Modalidade indevida de licitação para aquisição de material de informática. Conhecimento. Procedência parcial. Determinação. Juntada às contas anuais. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+691/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+691/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 810/2003-TCU-Plenário.** Tomada de Contas Especial. Contrato firmado entre a Eletrobrás e a Companhia de Eletricidade de Roraima - CER. Superfaturamento de preços na aquisição de transformadores. Pagamento por postes de eletricidade não entregues. Responsabilidade solidária com membros da comissão de licitação e com sócio da empresa. Revelia do sócio da empresa. Rejeição das razões de justificativa

apresentadas pelos responsáveis. Contas irregulares. Débito. Multa. Determinação. Ciência à Procuradoria da República RR e a Comissão Parlamentar do Senado Federal. - Teoria da descon sideração da personalidade jurídica das empresas. Considerações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+810/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+810/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.335/2003-TCU-Plenário**. Auditoria. Banco do Brasil SA. Área de aquisição de bens e serviços de informática. Minutas de edital sem aprovação da assessoria jurídica. Ausência de pesquisa de preços. Cobrança de edital por valor superior ao custo de reprodução. Ausência de comprovante de publicação do aviso com resumo do edital em jornal de grande circulação. Ausência, nos editais, de declaração de cessão dos respectivos direitos autorais de projetos ou serviços técnicos especializados. Inexigibilidade de licitação, sem comprovação da existência de apenas uma empresa apta ao fornecimento dos bens ou serviços. Determinação. Arquivamento. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1335/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1335/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.373/2003-TCU-Plenário**. Levantamento de Auditoria. Contrato de Repasse. Ministério do Esporte e Turismo. Governo do Estado do Acre. Secretaria de Estado de Obras Públicas. Obras de implantação de infra-estrutura esportiva para uso de comunidades carentes - construção de centro olímpico. Desvio de finalidade. Alteração unilateral do projeto básico. Superfaturamento de preços na aquisição de produtos e na execução de serviços. Projetos básicos incompletos. Divergência no valor da aplicação da contrapartida estadual. Irregularidades em procedimentos licitatórios. Atraso na execução da obra sem a aplicação da penalidade prevista. Contrato não registrado no sistema Siasg. Audiência. Suspensão cautelar da execução das obras. Determinação. Ciência ao Congresso Nacional e ao Ministério do Esporte. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1373/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1373/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.453/2003-TCU-Plenário**. Auditoria. Petrobrás. Área de licitação e contratos. Dispensa indevida de licitação. Ausência de procedimento licitatório para a contratação das Plataformas P-38 e P-40. Dano aos cofres da entidade decorrente da exclusão dos sistemas de Geração de Energia Elétrica e de Ancoragem, no decorrer das negociações para contratação direta. Falta de planejamento adequado na gestão do projeto de adaptação dos sistemas informatizados da Petrobrás - bug do milênio. Rejeição das razões de justificativa de parte dos responsáveis. Multa. Constituição de processo apartado. Conversão dos autos em tomada de contas especial. Recomendação. Determinação. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1453/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1453/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário**. Representação formulada pela Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça. Procedimento Administrativo instaurado para apuração de infrações à Lei nº 8.894/94. Indícios de irregularidades em processo de inexigibilidade de licitação para fornecimento de produtos e serviços de informática. Indícios de irregularidades em contratos Select firmados com a empresa contratada. Conhecimento. Determinação. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1521/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1521/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2003-TCU-Plenário**. Auditoria. Coordenação-Geral de Serviços Gerais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Área de aquisições de bens e serviços de informática. Processo de denúncia apensado para apuração conjunta. Dispensa indevida de licitação. Descumprimento de exigências e inconsistências no projeto básico. Utilização irregular de serviços de empregado da empresa contratada. Pagamento de faturas sem comprovação do recolhimento de encargos sociais pela contratada. Utilização de notas fiscais frias. Conhecimento da denúncia. Procedência parcial.

Fixação de prazo para adoção de providências. Determinação. Juntada às contas anuais.

Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1558/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.656/2003-TCU-Plenário**. Auditoria. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério do Esporte. Ato de gestão antieconômico consistente na aquisição, locação de bens e contratação de serviços da área de informática, e pagamento por serviços não realizados. Conversão dos autos em tomada de contas especial. Determinação. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1656/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1656/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.815/2003-TCU-Plenário**. Representação formulada pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Ceará. Possíveis irregularidades praticadas pela CEF. Exigências editalícias vedando a participação de cooperativas, em função da ocorrência de decisões judiciais trabalhistas desfavoráveis à estatal. Conhecimento. Procedência parcial. Acolhimento das justificativas. Determinação. Inclusão da entidade no plano de auditoria. Arquivamento. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1815/2003+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1815/2003+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 227/2004-TCU-Plenário**. Acompanhamento. TRT 21ª Região. Verificação do cumprimento de determinações do Tribunal expedidas na apreciação de processo de auditoria. Cessão de servidor em estágio probatório. Pagamento de auxílio-alimentação a policiais militares. Restrição ao cadastramento de fornecedores. Impropriedades nos orçamentos estimados. Despesa estranha aos objetivos institucionais. Cumprimento parcial das determinações. Determinação. Apensamento dos autos às contas anuais. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+227/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+227/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 307/2004-TCU-Plenário**. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+307/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+307/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 341/2004-TCU-Plenário**. Consulta formulada por comissão parlamentar do Congresso Nacional. Aplicabilidade da Lei de Responsabilidade Fiscal aos conselhos de fiscalização profissional. Sujeição dos funcionários ao regime jurídico da Lei 8.112/90. Data inicial de obrigatoriedade de prévia realização de concurso público para admissão de pessoal. Limite de livre nomeação de servidores para os cargos em comissão. Limites quantitativos para a terceirização de atividades. Conhecimento. Resposta ao consulente. Solicitação de auditoria ou inspeção nos conselhos. Não conhecimento. Informação. Arquivamento. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+341/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+341/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 657/2004-TCU-Plenário**. Representação formulada por licitante. Possíveis irregularidades praticadas no âmbito do IPHAN. Pregão. Contratação de prestadores de serviços para execução de atividades inerentes às categorias funcionais do plano de cargos da autarquia. Adoção de critérios restritivos ao caráter competitivo do certame. Procedimento já anulado por Mandado de Segurança. Conhecimento. Representação prejudicada. Instauração de outro Pregão contendo alguns itens já impugnados. Audiência. Acolhimento parcial das razões de justificativas apresentadas pelos responsáveis. Determinação. Juntada às contas anuais. - Terceirização de serviços por órgãos da Administração Pública. Considerações. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+657/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+657/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 782/2004-TCU-Primeira Câmara.** Auditoria. Centro de Pagamento do Exército. Centro Integrado de Telemática do Exército. Verificação da consistência, confiabilidade, segurança e regularidade do sistema automático de pagamento de pessoal. Insuficiência de segurança do sistema. Estrutura organizacional inadequada. Falta de segregação de funções. Treinamento insuficiente do pessoal técnico. Ausência de políticas de segurança, de regulamentação formal e de plano de contingências. Descontrole no acesso aos sistemas e às instalações. Ausência de análise de relatórios de acesso. Tratamento impróprio de arquivos de backup. Inexistência de controle de versões de programas e de alterações nas bases de dados. Reiteração de determinações anteriores. Determinação. Juntada dos autos às contas. Apensamento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+782/2004+adj+p+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+782/2004+adj+p+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 838/2004-TCU-Plenário.** Auditoria de Conformidade. Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social - Dataprev. Avaliação da legalidade e oportunidade das aquisições de bens e serviços de informática. Ausência de estudos sobre a real necessidade das contratações. Imprecisão do objeto ou do projeto básico. Falta de pesquisa de preço ou orçamento detalhado. Contratação direta de operadoras de telefonia. Inexigibilidade de licitação. Vinculação de prazo de vigência de contrato ao dispêndio total da quantidade de serviços. Adjudicação de contrato a licitante sem a prova da exequibilidade da respectiva proposta. Realização de concorrência. Suspensão dos contratos por ação judicial ajuizada pela Embratel. Audiência. Acolhimento das razões de justificativas apresentadas pelos responsáveis. Determinação. Arquivamento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+838/2004+adj+pl+enario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+838/2004+adj+pl+enario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.094/2004-TCU-Plenário.** Representação formulada por licitante. Possíveis irregularidades praticadas no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Concorrência. Ausência de critério de aceitabilidade de preços. Exigências relativas à remuneração e alimentação dos empregados. Vedação à participação de consórcios. Critérios de pontuação relativos à utilização de atestados, locação de mão-de-obra de forma continuada, tempo de experiência dos licitantes, existência de parceria com fornecedor. Processo já apreciado. Suspensão cautelar do certame pelo Tribunal. Audiência dos responsáveis. Justificativas rejeitadas, em parte. Fixação de prazo para anulação do certame. Determinação. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1094/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1094/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.302/2004-TCU-Plenário.** Auditoria. Banco do Brasil SA. Área de contratos de prestação de serviços de consultoria. Utilização indevida de instrumento convênio para contratação de serviços de fundação de pesquisa. Ausência formal de projeto básico. Discrepâncias de preços. Falta de parecer jurídico prévio sobre o contrato. Violação aos preceitos da Lei 8.666/93. Falta de comprovação da execução dos serviços. Subcontratação de serviços. Exclusão da responsabilidade do principal responsável. Acolhimento das razões de justificativas apresentadas por um responsável. Rejeição das justificativas dos demais. Multa. Determinação. Arquivamento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1302/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1302/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.547/2004-TCU-Primeira Câmara.** Auditoria. Agência Nacional de Petróleo - ANP. Área de licitação e contratos. Inexigibilidade e dispensa indevidas de licitação. Utilização de modalidade indevida de licitação. Pagamento antecipado. Desatualização de site Contas Públicas. Rejeição das razões de justificativas. Multa. Determinação. Apensamento dos autos às contas anuais. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1547/2004+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1547/2004+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.558/2004-TCU-Plenário**. Representação formulada por parlamentar. Possíveis irregularidades praticadas no âmbito da Dataprev. Contratação da Cobra Tecnologia SA para prestação de serviços de informática. Matéria objeto de outro processo em tramitação no Tribunal. Conhecimento. Procedência. Informação. Apensamento dos autos ao processo conexo. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1558/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1558/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.785/2004-TCU-Plenário**. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1785/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1785/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.978/2004-TCU-Plenário**. Denúncia. Possíveis irregularidades praticadas na execução de contrato firmado entre o Senado Federal e a Cooperativa de Profissionais de Prestação de Serviços Ltda - Infocoop. Objeto do contrato executado por outra cooperativa contratada pela vencedora. Conhecimento. Procedência parcial. Rejeição das alegações apresentadas pela Cooperativa. Determinação. Desentranhamento de peças dos autos para autuação como representação. Arquivamento. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1978/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1978/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.094/2004-TCU-Plenário**. Auditoria. Órgãos e entidades da administração pública federal. Avaliação da legalidade e oportunidade das contratações e aquisições de bens e serviços de informática. Planejamento deficiente do setor de informática. Direcionamento de licitações. Fuga ao processo licitatório. Aquisição de serviços de consultoria sem o procedimento licitatório. Desobediência à lei de licitações quanto ao tipo de licitação. Locação de equipamento a custos superiores aos de aquisição. Terceirização de Serviços sem divisão do objeto. Determinação. Remessa de cópia ao Congresso Nacional e ao Ministério do Controle e da Transparência. Arquivamento. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2094/2004+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2094/2004+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.561/2004-TCU-Segunda Câmara**. Auditoria. Ministério da Educação. Verificação da regularidade das contratações de serviços e aquisições de produtos de informática. Irregularidades em procedimentos licitatórios. Exigências indevidas para habilitação e qualificação técnica dos concorrentes. Adoção de critérios subjetivos de julgamento. Insuficiência do detalhamento do objeto. Falta de divisão do objeto em parcelas técnica e economicamente viáveis. Escolha de procedimento licitatório inadequado. Acolhidas as razões de justificativa de duas responsáveis. Rejeição das razões de justificativa dos demais. Multa. Determinação. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2561/2004+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2561/2004+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 140/2005-TCU-Plenário**. Representação formulada pela Secretaria Federal de Controle Interno. Possíveis irregularidades praticadas pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento – MA. Contratação da empresa Poliedro Informática, Consultoria e Serviços Ltda. Prestação de serviços de adequação de sistemas e equipamentos informatizados ao ano 2000. Dispensa indevida de licitação. Projeto básico deficiente e sem inventário prévio da situação dos sistemas informatizados. Aquisição de material permanente por meio da contratação de serviços. Inspeção. Conhecimento. Procedência parcial. Acolhimento das razões de justificativa apresentadas pelos responsáveis. Determinação. Arquivamento. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+140/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+140/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 449/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Contratação de serviços técnicos de informática. Determinação do Tribunal para anulação de concorrência e observação

aos preceitos licitatórios. Concorrência anulada. Elaboração de novo edital. Persistência de falhas graves. Formas de seleção das propostas e de remuneração e controle dos serviços. Ausência de instrumentos de medição dos serviços a serem pagos. Possível favorecimento a atual prestadora dos serviços. Exigüidade do prazo para início da execução de contrato. Afronta aos princípios da igualdade entre os licitantes, da impessoalidade e da moralidade administrativa. Determinação. Suspensão cautelar do certame. Audiência. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+449/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+449/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 613/2005-TCU-Plenário**. Representação formulada pelo Ministério Público Federal. Possíveis irregularidades praticadas no âmbito da Câmara dos Deputados. Prática de nepotismo. Conhecimento. Improcedência. Pedido de concessão de medida cautelar prejudicado. Arquivamento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+613/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+613/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 15 jul. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 667/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Licitação para contratação de serviços técnicos de informática. Verificação do cumprimento de determinação do TCU. Anulação de concorrência e observação dos princípios licitatórios. Publicação de novo edital. Persistência de falhas graves. Análise das informações apresentadas pelos gestores em atendimento à audiência. Formas de seleção das propostas. Falta de regras para fixação de remuneração das contratadas. Ausência de instrumentos de medição e controle dos serviços a serem pagos. Afronta aos princípios da igualdade entre os licitantes, da impessoalidade e da moralidade administrativa. Prazo para anulação da licitação. Determinação. Autorização para contratação emergencial dos serviços de informática. Reiteração de determinação proferida em outro processo. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+667/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+667/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 883/2005-TCU-Primeira Câmara**. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+883/2005+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+883/2005+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara**. REPRESENTAÇÃO. TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS. PARTICIPAÇÃO DE COOPERATIVAS. VÍNCULO DE SUBORDINAÇÃO. ATIVIDADES NÃO PASSÍVEIS DE EXECUÇÃO INDIRETA. Considera-se parcialmente procedente representação acerca de contratação de mão-de-obra terceirizável, para determinar: a) que em futuras licitações seja definida a forma de execução do trabalho, sendo vedada a participação de cooperativas quando presente o vínculo de subordinação entre fornecedor de serviços e o trabalhador; e b) a exclusão do atual contrato de prestação de serviços das atividades que detenham correlação com as atribuições dos cargos do quadro de pessoal do contratante ou configurem terceirização de atividades não passíveis de execução indireta. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+975/2005+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+975/2005+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.007/2005-TCU-Primeira Câmara**. Representação formulada por licitante. Supostas irregularidades em edital de concorrência realizada pelo Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes. Inadequação do tipo de licitação adotado. Ausência de critérios objetivos para julgamento das propostas. Insuficiência de definição, no projeto básico, das características técnicas e da metodologia de execução dos serviços. Conhecimento. Procedência. Determinação. Anulação da concorrência. Arquivamento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1007/2005+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1007/2005+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.707/2005-TCU-Plenário**. Consulta. Câmara dos Deputados. Solicitação de orientação normativa quanto à possibilidade de afastamento da aplicação da regra de preferência a que alude o art. 3º do da Lei 8.248/91, com redação dada pela Lei 10.176/2001, na aquisição de bens ou serviços de informática, por intermédio de licitação, na modalidade Pregão, nas hipóteses em que as diferenças técnicas entre as ofertas dos licitantes não se mostrarem relevantes para a Administração Pública. Conhecimento. Evolução normativa da matéria. Exclusão do mundo jurídico da diferença de tratamento entre empresas de capital nacional e estrangeiro, a partir da revogação do art. 171 da CF/88, ocorrida com a publicação da Emenda Constitucional 6/95. Manutenção, após a vigência da EC 06/95, da regra do exercício da preferência para a aquisição de bens e serviços de informática e automação pela Administração Pública, a que se refere o art. 3º da Lei 8.248/91, restrito apenas aos critérios que privilegiem o investimento em tecnologia e produção nacionais. Ausência de violação ao princípio da isonomia entre licitantes, insculpido no art. 37, inciso XXI, da CF/88, uma vez que é franqueada aos concorrentes igualdade de condições para participar do certame, tanto na fase de habilitação como na etapa de julgamento das propostas. Aplicação do direito de preferência apenas na eventualidade de haver empate entre as propostas licitantes, hipótese em que a opção pela proposta que melhor atende ao interesse público tem assento nos objetivos e normas programáticas delineados pela Constituição Federal nos arts. 3º, 218 e 219. Adequação da regra de preferência ao novo texto constitucional resultante da EC 06/95, com a alteração do art. 3º da Lei 8.248/91, dada pela Lei 10.176/2001. Aplicabilidade da regra de preferência à aquisição de bens e serviços de informática e automação pela Administração Pública, nas contratações realizadas por meio do Pregão, restrita apenas às empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico, conforme § 3º do art. 3º da Lei 8.248/91, acrescido pela Lei 11.077/2004. Compatibilidade entre a aquisição de bens e suprimentos de informática e automação com as licitações na modalidade Pregão. Não-infringência à vedações prescritas no art. 3º, § 1º, incisos I e II, da Lei 8.666/93, quanto à possível restrição ao caráter competitivo do certame e à diferença de tratamento entre licitantes nacionais e estrangeiros. Necessidade de atualização do art. 3º do Decreto 3.555/2000, com redação dada pelo Decreto 3.693/2000, de acordo com o art. 3º da Lei 8.248/91, atualizada pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004. Resposta ao consulente. Recomendação. Arquivamento. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1707/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1707/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.777/2005-TCU-Plenário**. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1777/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1777/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.806/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento de licitação promovida com o objetivo de contratar a prestação de serviços de suporte técnico a usuários da rede corporativa do MDIC. Índícios de irregularidades na formulação do edital. Suspensão cautelar do certame. Oitiva dos responsáveis. Análise das justificativas. Necessidade de proceder-se a correções no edital. Determinações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1806/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1806/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário**. Representação com fulcro no § 1º do art. 113 da Lei n. 8.666/1993 acerca de possíveis irregularidades praticadas pela Comissão Permanente de Licitação Integrada do Serviço Social da Indústria e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Minas Gerais - Sesi-Senai/MG, no âmbito da Concorrência n. 002/2005. Conhecimento. Suspensão cautelar do procedimento licitatório. Oitiva dos dirigentes do Sesi/Senai/MG. Insuficiência dos argumentos apresentados. Procedência. Fixação de prazo para anulação da Concorrência. Determinações. Ciência à Representante e às Entidades interessadas. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1878/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1878/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria realizada em cumprimento ao Plano de Auditorias do 1º semestre de 2005 na área de

Tecnologia da Informação do MTE. Ausência de Planejamento Estratégico. Grau excessivo de terceirização. Pendência da solução do contrato de prestação de serviços com a Datamec/Unisys. Determinações ao Ministério do Trabalho e Emprego e às suas Secretaria Executiva, de Políticas Públicas de Emprego, de Inspeção do Trabalho e à Coordenação-Geral de Informática, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, à Controladoria Geral da União e à 5ª Secex. Remessa de informações ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, à Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público e à Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática, ambas da Câmara dos Deputados. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2023/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2023/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.103/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento de licitação promovida com o objetivo de contratar a prestação de serviços de organização e métodos e de tratamento de documentação e informação para o MDIC. Índícios de irregularidades na formulação do edital. Suspensão cautelar do certame. Oitiva dos responsáveis. Análise das justificativas. Necessidade de proceder-se a correções no edital. Determinações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2103/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2103/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.138/2005-TCU-Plenário**. EMBARGOS DE DECLARAÇÃO. CONSULTA. PREGÃO. AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. REGRA DE PREFERÊNCIA. APLICAÇÃO. PROVIMENTO. 1 - Subsiste, no atual ordenamento jurídico pátrio, a regra de preferência para aquisição de bens e serviços de informática e automação, a que alude o artigo 3º da Lei 8.248/91, atualizada pelas Leis 10.176/2001 e 11.077/2004, mesmo após a promulgação da Emenda Constitucional 06/95, sem que, com isso, se violem os demais princípios da Constituição Federal, como o da isonomia. 2 - A regra imposta pelo artigo 3º da Lei 8.248/91, em sua redação atual, tem por escopo o exercício do direito de preferência como critério de desempate das melhores propostas obtidas em certame público, destinadas ao fornecimento de bens e serviços tecnológicos de automação e informática, sendo que a opção deverá recair sobre a oferta que satisfaça simultaneamente os seguintes requisitos: a) bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; b) bens e serviços fornecidos por empresas que cumpram o Processo Produtivo Básico definido pela Lei 8.387/91. 3 - Em persistindo o empate entre as melhores ofertas, nada impede que Administração proceda ao sorteio da proposta que atenderá o interesse público, observado o disposto no artigo 45, § 2º, da Lei 8.666/93, aplicável subsidiariamente ao Pregão por força do artigo 9º da Lei 10.520/2002. 4 - O Pregão que se destina a contratar o fornecimento de bens e serviços comuns de informática e automação, como espécie de licitação pública, sujeita-se aos princípios constitucionais da eficiência e isonomia, devendo ser franqueado a todos os interessados, independentemente de cumprirem ou não o Processo Produtivo Básico. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2138/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2138/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.171/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento de licitação promovida com o objetivo de contratar a prestação de serviços de operação, suporte e manutenção de banco de dados para o MDIC. Índícios de irregularidades na formulação do edital. Suspensão cautelar do certame. Oitiva dos responsáveis. Análise das justificativas. Necessidade de proceder-se a correções no edital. Determinações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2171/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2171/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.172/2005-TCU-Plenário**. Monitoramento de licitação promovida com o objetivo de contratar a prestação de serviços de operação, suporte e manutenção de rede corporativa de computadores para o MDIC. Índícios de irregularidades na formulação do edital. Suspensão cautelar do certame. Oitiva dos responsáveis. Análise das justificativas. Necessidade de proceder-se a correções no edital. Determinações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2172/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2172/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.257/2005-TCU-Plenário**. Prestação de Contas da Petrobrás. Exercício de 2003. Possíveis irregularidades praticadas na área de licitações e contratos. Dispensa de licitação realizada sem que estivesse caracterizada situação emergencial. Contratação direta de serviços para execução de atividades típicas de cargos constantes do quadro de pessoal da empresa e que não se caracterizavam como de pesquisa, ensino ou desenvolvimento institucional. Inexigibilidade na contratação de serviços advocatícios e sem justificativa dos respectivos preços. Falhas formais nos procedimentos. Audiência. Determinações. Remessa de cópias à Petrobrás e à Procuradoria da República no Rio de Janeiro. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+2257/2005+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+2257/2005+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 108/2006-TCU-Plenário**. Fiscobras/2005. Complementação da Infra-Estrutura Geral do Centro de Lançamento de Alcântara na Região Nordeste - PT: 19.572.0464.3704.0020. Verificação de indícios de irregularidades. Audiência. Acatamento das razões de justificativas apresentadas pelo Sr. Daniel Borges Neto (Diretor da AEB, à época). Diligência. Inviabilidade legal de realização de licitação para contratação de uma única empresa para a realização de obras voltadas à complementação da infra-estrutura do Centro de Lançamento de Alcântara. §§ 1º e 2º do art. 23 da Lei 8.666/93. Súmula TCU 247. Possibilidade de solução alternativa: constituição de grupos licitatórios afins - parcelamento do objeto em "blocos" ou "lotes". Determinações. Ciência à Presidência do Congresso Nacional e à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+108/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+108/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 116/2006-TCU-Plenário**. Representação encaminhada por licitante versando sobre irregularidade em edital de concorrência promovida pelo MinC para contratar a prestação de serviços de informática. Não divisão do objeto. Pedido de medida cautelar para suspender o certame. Análise preliminar da matéria. Proposta de concessão da cautelar em vista da irregularidade suscitada pela representante e de indícios de irregularidades constatadas na formulação dos critérios de pontuação da proposta técnica. Despacho do Relator determinando a oitiva dos responsáveis previamente à adoção da cautelar. Encaminhamento de resposta pelos gestores. Informação de que a licitação fora anulada. Análise das questões levantadas. Confirmação do parecer sobre a irregularidade das disposições objeto de oitiva dos responsáveis. Conhecimento da representação. Perda do objeto ante a anulação do certame. Determinações. Ciência aos interessados. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+116/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+116/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 117/2006-TCU-Plenário**. Representação formulada pelo Procurador-Geral do Ministério Público/TCU. Possíveis irregularidades no edital do Pregão n. 12/2004, de responsabilidade do Ministério da Ciência e Tecnologia. Contratação de empresa credenciada junto à Microsoft como representante para grandes contas. Aquisição e manutenção de licenças de uso de software Microsoft. Certame anulado. Perda do objeto. Determinações. Arquivamento. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+117/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+117/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 264/2006-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. IRREGULARIDADES EM EDITAL DE LICITAÇÃO PÚBLICA. ANULAÇÃO DA CONCORRÊNCIA. Considera-se precedente representação para determinar ao órgão que adote providências com o fim de anular a Concorrência, em razão de irregularidades consistentes em critérios restritivos à competitividade, infringência aos princípios da isonomia, vinculação ao Edital, proporcionalidade, motivação e publicidade e contratação de profissionais cujas atribuições são inerentes às atividades dos servidores da carreira do órgão. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+264/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+264/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 304/2006-TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. Contratos de bens e serviços de informática firmados pela Eletronorte de 2002 a 2005. Conversão dos autos em Tomada de Contas Especial. Índícios de dano ao Erário. Citação. Audiências. Determinações. Remessa de cópia do Relatório, do Voto e do Acórdão ao Ministério Público da União e à Comissão Parlamentar Mista de Inquérito do Congresso Nacional responsável pela apuração dos fatos relativos à Empresa dos Correios e Telégrafos - ECT. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+304/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+304/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 310/2006-TCU-Plenário**. Representação. Irregularidades em contratações feitas pela Regap. Sobrepreço nos orçamentos das licitações. Superfaturamento nos contratos, uma vez que os valores efetivamente pagos a título de mão-de-obra no âmbito desses contratos foram inferiores àqueles declarados nos demonstrativos de formação de preços apresentados pelas empresas. Audiência dos responsáveis. Não-descaracterização das irregularidades. Débito. Conversão em TCE. Determinações. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+310/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+310/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 15 jul. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 440/2006-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO FORMULADA POR LICITANTE. PRESENÇA DOS REQUISITOS PARA A CONCESSÃO DE MEDIDA CAUTELAR. NECESSIDADE DE MANIFESTAÇÃO DA EMPRESA CONTRATADA. ABERTURA DE PRAZO. 1. Presentes os requisitos do fumus boni iuris e do periculum in mora, deve o Tribunal adotar a medida cautelar prevista no art. 276 do Regimento Interno/TCU. 2. A deliberação pelo TCU quanto ao mérito das questões suscitadas sem o chamamento aos autos do particular contratado pode resultar em violação dos princípios do contraditório e da ampla defesa. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+440/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+440/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 786/2006-TCU-Plenário**. MONITORAMENTO. LICITAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA NAS ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS. CUMPRIMENTO PARCIAL DAS DETERMINAÇÕES PROFERIDAS. NOVAS FALHAS. NOVO MODELO DE LICITAÇÃO E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. DETERMINAÇÕES. 1 - Considera-se que as determinações proferidas no Acórdão 667/2005 - Plenário foram parcialmente cumpridas pela unidade jurisdicionada quando do lançamento de edital de licitação para contratação de serviços de informática nas áreas de desenvolvimento de sistemas e acompanhamento de projetos. 2 - Diante da natureza das falhas encontradas no novo edital de licitação, entende-se ser suficiente expedir determinações corretivas e dar prosseguimento ao monitoramento. 3 - As conclusões obtidas nos trabalhos de monitoramento permitem traçar as linhas gerais de um novo modelo de licitação e contratação de serviços de informática. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+786/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+786/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 950/2006-TCU-Primeira Câmara**. Tomada de Contas Especial. Irregularidades detectadas em auditoria realizada pela Secex/AP. Contas irregulares. Débito. Multa. Remessa de cópia ao Ministério Público. Fixação de novo prazo para recolhimento de débito. Determinações. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+950/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+950/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.111/2006-TCU-Plenário**. MONITORAMENTO. LICITAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. ANULAÇÃO DE CONCORRÊNCIA. LANÇAMENTO DE NOVOS EDITAIS. CUMPRIMENTO DAS DETERMINAÇÕES PROFERIDAS NO ACÓRDÃO 1.937/2003-PLENÁRIO. ANÁLISE DOS RESULTADOS. ARQUIVAMENTO. 1. Considera-se que as determinações proferidas no Acórdão

1.937/2003-Plenário foram cumpridas pela unidade jurisdicionada quando do lançamento de novos editais de licitação para contratação de serviços de informática em substituição ao certame anulado pelo Tribunal. 2. A análise dos resultados das novas licitações indica que a implementação das determinações acarretou a ampliação da competitividade e economia de recursos. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1111/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1111/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.114/2006-TCU-Plenário**. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1114/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1114/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.264/2006-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. PREGÃO. SERVIÇOS DE SUPORTE TÉCNICO OPERACIONAL NA ÁREA DE INFORMÁTICA. EXIGÊNCIAS EDITALÍCIAS QUE RESTRINGIAM INDEVIDAMENTE A COMPETIÇÃO. CONHECIMENTO. PROCEDÊNCIA. DETERMINAÇÕES. 1. No caso de licitações realizadas visando à contratação de serviços de informática, não há amparo legal para exigir dos licitantes que comprovem o respectivo registro ou inscrição no Conselho Regional de Administração ou em qualquer outro conselho profissional. 2. Nos editais de licitação, não podem ser formuladas exigências trabalhistas que contrariem as convenções coletivas de trabalho vigentes. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1264/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1264/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.299/2006-TCU-Plenário**. TOMADA DE CONTAS. RECURSO DE RECONSIDERAÇÃO. PROCEDÊNCIA PARCIAL DOS ARGUMENTOS OFERECIDOS. PROVIMENTO PARCIAL. 1. concede-se provimento parcial a Recurso de Reconsideração em que o recorrente logrou comprovar a necessidade de ajustamento no teor de parte das determinações consignadas na deliberação recorrida. 2. confirma-se neste Recurso que a exigência de comprovação da regularidade fiscal junto às empresas contratadas deve ser feita pela Administração durante toda a execução do contrato e não apenas por ocasião da habilitação, devendo ocorrer, inclusive, antes da realização de cada pagamento, não assistindo razão ao recorrente quanto a isso. 3. é legal a utilização da modalidade “pregão” para aquisição e/ou contratação de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado, conforme regra ínsita no art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 10.520/2002, incluindo nessas características os bens e serviços de informática, acolhendo-se as alegações do recorrente nesse sentido. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1299/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1299/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 15 jun. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.338/2006-TCU-Plenário**. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1338/2006+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1338/2006+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 12 abr. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.970/2006-TCU-Segunda Câmara**. PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL. JULGAMENTO PELA REGULARIDADE COM DETERMINAÇÃO PARA CUMPRIMENTO DA LEI NA CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIOS. RECURSO DE RECONSIDERAÇÃO. REPRODUÇÃO DE ARGUMENTOS ANTERIORES JÁ REFUTADOS. NEGATIVA DE PROVIMENTO. 1. Nega-se provimento a recurso interposto contra deliberação que apenas determinou a observância de lei. 2. Na celebração de convênios e contratos, a Fundação Capes deve atender às mesmas disposições legais que norteiam o planejamento e a execução orçamentária dos demais órgãos e entidades da Administração. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1970/2006+adj+segunda+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1970/2006+adj+segunda+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3.140/2006-TCU-Primeira Câmara**. REPRESENTAÇÃO. SUPOSTAS IRREGULARIDADES EM LICITAÇÃO DE SERVIÇOS DE

MANUTENÇÃO PREDIAL. PARCELAMENTO DO OBJETO. PROCEDÊNCIA PARCIAL. DETERMINAÇÃO. Em licitações cujo objeto seja divisível, deve a Administração contratante realizar estudos prévios à definição da forma de adjudicação a ser adotada, que comprovem as vantagens técnicas e econômicas da contratação em lote único comparativamente à parcelada, situando-se a escolha, devidamente motivada, na esfera do poder discricionário do administrador. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+3140/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+3140/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3.564/2006-TCU-Primeira Câmara.** PRESTAÇÃO DE CONTAS SIMPLIFICADA. FALHAS DE NATUREZA FORMAL. LICITAÇÃO. CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA POR DISPENSA DE LICITAÇÃO. ENTIDADE ENQUADRADA COMO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. RESPONSABILIZAÇÃO DE PARECERISTA JURÍDICO. AUSÊNCIA DE VINCULAÇÃO DO PARECER JURÍDICO/TÉCNICO. VIGÊNCIA DE CONTRATOS DE SERVIÇOS DE NATUREZA CONTINUADA. CONVITE SOMENTE PARA EMPRESAS CADASTRADAS NO SICAF. CONTRATO. PAGAMENTO ANTECIPADO. CONTAS REGULARES COM RESSALVA. 1. Julgam-se regulares com ressalva as contas, quando evidenciarem impropriedade ou qualquer outra falta de natureza formal de que não resulte dano ao erário. 2. A dispensa de licitação com base no art. 24, inciso XIII, da Lei 8.666/93, não permite a contratação de serviços de informática, complexos ou ordinários, tendo em vista a existência de diversas empresas de reconhecido conhecimento em informática. 3. O fato de determinado órgão ou entidade enquadrar-se no conceito de desenvolvimento institucional não pode levar à interpretação em sentido amplo de que pode ser realizada a contratação, sem maiores critérios, mediante dispensa de licitação. 4. Admite-se, em determinados casos, a possibilidade de responsabilização de procurador responsável pela emissão de parecer jurídico que embasa dispensa de licitações, sempre que pugnar para o cometimento de ato danoso ao erário ou com grave ofensa à ordem jurídica, figurando com relevância causal para a prática do ato. 5. O parecer jurídico e técnico não vincula o gestor, que tem a obrigação de examinar a correção dos pareceres, até mesmo para corrigir eventuais disfunções na administração. 6. Os prazos de vigência de contratos de prestação de serviços de natureza contínua não podem ser superiores a doze meses, com possibilidade de prorrogação contratual. 7. É vedada a restrição de participação em licitação na modalidade convite a apenas empresas cadastradas no Sicafe. 8. É irregular a inclusão nas cláusulas contratuais de pagamento antecipado, que somente é admissível quando devidamente justificado e visando exclusivamente à sensível economia de recursos, com as indispensáveis e suficientes garantias de ressarcimento ao Erário. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+3564/2006+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+3564/2006+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 71/2007-TCU-Plenário.** Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+71/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+71/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 231/2007-TCU-Plenário.** REPRESENTAÇÃO. CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS APLICADOS À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. CONSULTA PÚBLICA. AUSÊNCIA DE OBJETO. NÃO-CONHECIMENTO. A minuta de edital objeto de consulta pública tem natureza provisória, não infringindo quaisquer dispositivos legais ou direitos. A consulta pública atende ao princípio da transparência e gera contribuições que podem alterar ou não as disposições da minuta de edital. Não há, na fase de consulta pública, interesse em agir, em razão da precariedade do texto da minuta de edital, não se caracterizando, assim, irregularidades na aplicação da Lei de Licitações. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+231/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+231/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 235/2007-TCU-Plenário.** REPRESENTAÇÃO. CONTRATAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMÁTICA PARA GERENCIAMENTO DE INVENTÁRIO POR INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO. IMPOSSIBILIDADE. TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A ABSORÇÃO DE OUTROS SISTEMAS SIMILARES. PROCEDÊNCIA PARCIAL. 1. A contratação do

fornecimento de sistema de informática que pode ser oferecido por outras empresas deve ocorrer por meio de licitação, não cabendo o instituto da inexigibilidade de licitação, previsto no art. 25 da Lei n. 8.666/1993. 2. Nos contratos de sistemas de informática, a Administração Pública deve exigir o fornecimento dos códigos fontes e/ou a tecnologia capaz de possibilitar que outras empresas possam utilizar a plataforma contratada, de modo a prestar suporte aos sistemas. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+235/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+235/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 296/2007-TCU-Segunda Câmara**. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+296/2007+adj+segunda+câmara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+296/2007+adj+segunda+câmara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 362/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. REQUISITOS DE ADMISSIBILIDADE PREENCHIDOS. CONHECIMENTO. EXISTÊNCIA DE IRREGULARIDADES NO EDITAL. PROCEDÊNCIA PARCIAL DA REPRESENTAÇÃO. NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO DO EDITAL. FIXAÇÃO DE PRAZO. DETERMINAÇÕES. ARQUIVAMENTO. 1. Nas contratações de serviços de tecnologia da informação deve ser dada preferência ao modelo de contratação de execução indireta de serviços baseado na prestação e remuneração mensuradas por resultados, sempre que esse modelo for compatível com os serviços licitados. 2. É vedada a inclusão em editais de licitação de quesitos de pontuação técnica para cujo atendimento as empresas licitantes tenham de incorrer em despesas que sejam desnecessárias e anteriores à própria celebração do contrato ou frustrem o caráter competitivo do certame. 3. Os fatores de pontuação técnica, em licitações do tipo técnica e preço, devem ser adequados e compatíveis com as características do objeto licitado, de modo a não prejudicar a competitividade do certame. 4. É vedada a exigência de a licitante possuir em seu quadro próprio de profissional técnico com a qualificação técnica exigida para execução do objeto pretendido, por impor ônus desnecessário antes da contratação e restringir o caráter competitivo do certame. 5. É legítima a atribuição de pontuação progressiva ao número de atestados apresentados pelos licitantes, desde que a pontuação prevista não se mostre desarrazoada ou limitadora da competitividade da disputa e que conste dos autos expressa motivação para a adoção desse critério. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+362/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+362/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 539/2007-TCU-Plenário**. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+539/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+539/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 646/2007-TCU-Plenário**. LEVANTAMENTO DE AUDITORIA. FISCOBRAS/REFORME. LICITAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. FALHAS NA DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS RELATIVOS ÀS CATEGORIAS PROFISSIONAIS. DETERMINAÇÕES.

1. Nas licitações de prestação de serviços deve haver estrita compatibilidade na definição dos requisitos inerentes a cada categoria profissional a ser contratada. 2. Cabe a formulação de determinações à entidade fiscalizada quando as falhas verificadas em auditoria não causaram dano ou mesmo embaraço à realização de suas atividades. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+646/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+646/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 828/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO FORMULADA COM FUNDAMENTO NO ART. 113, § 1º, DA LEI 8.666/93. LICITAÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. CONHECIMENTO. INDÍCIOS DE IRREGULARIDADE ENSEJADORES DE RESTRIÇÃO À COMPETITIVIDADE DA LICITAÇÃO E DANO À ECONOMICIDADE DA FUTURA CONTRATAÇÃO. SUSPENSÃO CAUTELAR DO CERTAME. OITIVA DOS RESPONSÁVEIS. DILIGÊNCIAS. QUESTIONAMENTOS JUSTIFICADOS. REVOGAÇÃO DA MEDIDA CAUTELAR. ASSINATURA DO CONTRATO CONDICIONADA ÀS CORREÇÕES NECESSÁRIAS. Considerando que não foram detectados indícios de irregularidade no edital de

licitação que viessem ocasionar restrição à competitividade do certame, porém foram identificadas incorreções que podem vir a acarretar dano à economicidade da futura contratação, revoga-se a medida cautelar e determina-se à entidade, com fundamento no art. 43, inc. I, da Lei 8.443/92 c/c com o art. 250, inc. II, do Regimento Interno do TCU, que promova diversas alterações no texto do contrato decorrente da concorrência 1/2006 como condição para sua celebração. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+828/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+828/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 889/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. CONCORRÊNCIA. AUSÊNCIA DE PARCELAMENTO DO OBJETO. INOBSERVÂNCIA DE PRESCRIÇÕES CONTIDAS NA LEI DE LICITAÇÕES. OITIVA PRÉVIA. REVOGAÇÃO.

DETERMINAÇÕES. 1. Sem prejuízo das determinações cabíveis, considera-se prejudicada a representação que versa sobre falhas apontadas em concorrência, ante a perda de seu objeto, devido à declaração de sua revogação pela Administração licitante. 2. O parcelamento do objeto da licitação é obrigatório quando técnica e economicamente viável, devendo a Administração, em qualquer caso, fundamentar sua opção. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+889/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+889/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 950/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. PREGÃO. COTAÇÃO DE PREÇO EM DESACORDO COM O EDITAL. RESSARCIMENTO DE GASTOS COM IRPJ E CSLL EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS. DESISTÊNCIA DO PROCESSO PELA EMPRESA REPRESENTANTE. CONHECIMENTO. RECOMENDAÇÃO. APENSAMENTO. 1. O licitante que, por qualquer motivo, descumpra regra expressa fixada no edital do certame, fica sujeito às cominações nele previstas, inclusive a desclassificação, a serem aplicadas pela Administração, que também está estritamente vinculada àquele instrumento. 2. Os processos de fiscalização que tramitam neste Tribunal não têm o condão de tutelar interesses individuais, mas sim de proteger interesses públicos primários e secundários, independentemente do tipo ou origem do processo, de modo que a desistência do particular autor de representação ou denúncia autuada nesta Corte não acarreta, necessariamente, a extinção do feito, ainda que solicitada. 3.

Descabe, por injurídica e por constituir acréscimo disfarçado da margem de lucro prevista, a inclusão de percentuais ou itens nas planilhas orçamentárias de contratos administrativos objetivando o ressarcimento de supostos gastos com os impostos diretos IRPJ e CSLL, devendo os administradores absterem-se de elaborar os orçamentos de referência das licitações com tais parcelas, coibindo a prática por meio de disposições editalícias apropriadas. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+950/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+950/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.014/2007-TCU-Plenário**. AUDITORIA. FISCOBRAS 2004. PAGAMENTOS INDEVIDOS. ERROS EM MEDIÇÕES E EXECUÇÃO DE SERVIÇOS EM DESCONFORMIDADE COM OS PROJETOS. DESCONTO DEFINITIVO DE VALORES RETIDOS CAUTELARMENTE. DETERMINAÇÕES. AUTUAÇÃO DE TCE EM PROCESSO APARTADO. Disponível em:

<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1014/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1014/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 28 jun. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.092/2007-TCU-Plenário**. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1092/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1092/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.329/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. CONCORRÊNCIA. INDÍCIOS DE IRREGULARIDADES DO EDITAL. DIRECIONAMENTO. FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA POR PESSOA INTERPOSTA. RESTRIÇÃO À COMPETITIVIDADE. INGERÊNCIA INDEVIDA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA PRIVADA. AUSÊNCIA DE ORÇAMENTO DETALHADO. INCLUSÃO DE ATRIBUTO DE PONTUAÇÃO TÉCNICA SEM PERTINÊNCIA COM O OBJETO DO CONTRATO. ADOÇÃO DE MEDIDA CAUTELAR PARA SUSPENSÃO DA CONTINUIDADE DO PROCEDIMENTO LICITATÓRIO NO PONTO EM QUE SE

ENCONTRA. DETERMINAÇÃO DE OITIVA DOS RESPONSÁVEIS E DE ENVIO DE DOCUMENTOS. Presentes a plausibilidade do direito invocado e a urgência, cabe a adoção de medida cautelar para sustar o prosseguimento de licitação para a prestação de serviços à Administração. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1329/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1329/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.480/2007-TCU-Plenário**. Monitoramento. Recomendação para elaboração de modelo de licitação e contratação de serviços de tecnologia da informação para a Administração Pública Federal, com observância de quesitos mínimos apontados em deliberação do TCU. Apresentação de minuta de instrução normativa. Recomendação ainda não atendida satisfatoriamente. Novo prazo. Determinação para novo monitoramento. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1480/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1480/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.690/2007-TCU-Primeira Câmara**. TOMADA DE CONTAS ANUAL. EXERCÍCIO DE 2003. AUDIÊNCIA PELA PRÁTICA DE ATO ANTIECONÔMICO REALIZADA NAS CONTAS ANTERIORES. ATOS DE GESTÃO OCORRIDOS TAMBÉM EM 2003. IRREGULARIDADE DAS CONTAS DO COORDENADOR-GERAL DE RECURSOS LOGÍSTICOS E REGULARIDADE COM RESSALVA DAS CONTAS DOS DEMAIS GESTORES DESSA UNIDADE. REGULARIDADE DAS CONTAS DOS RESPONSÁVEIS PELA CGOF/MCT. 1. Julgam-se irregulares as contas de responsável por ato de gestão antieconômico, aplicando-se a multa prevista no art. 58, inciso I, da Lei n. 8.443/1992. 2. Julgam-se regulares com ressalva as contas anuais de gestor público, quando evidenciadas falhas que não sejam de gravidade suficiente para macular as contas. 3. É cabível a aplicação de multa a agentes públicos que não figurem no rol de responsáveis do processo de contas. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1690/2007+adj+primeira+camara\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1690/2007+adj+primeira+camara)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.699/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. LICITAÇÃO. CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMÁTICA. ESTABELECIMENTO DE EXIGÊNCIAS PARA PARTICIPAÇÃO QUE RESTRINGEM A COMPETITIVIDADE E EXTRAPOLAM O REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DA ABDI. FIXAÇÃO DE PISO SALARIAL COMO MEIO IMPRÓPRIO DE GARANTIA DE QUALIDADE. CONHECIMENTO. PROCEDÊNCIA EM PARTE. ANULAÇÃO DA LICITAÇÃO. DETERMINAÇÕES. CIÊNCIA. ARQUIVAMENTO. Para favorecer a competitividade e a obtenção do menor preço, as exigências para participação em licitação não devem passar do mínimo necessário para assegurar a normalidade na execução do futuro contrato, em termos de situação jurídica, qualificação técnica, capacidade econômica e regularidade fiscal. Acordo coletivo de trabalho não pode dispor sobre regras de cunho licitatório, por configurar extrapolação dos limites de conteúdo prescritos na CLT, que se circunscrevem ao campo das relações individuais de labor. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1699/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1699/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 27 abr. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.782/2007-TCU-Plenário**. DENÚNCIA. LICITAÇÃO DE INFORMÁTICA. TÉCNICA E PREÇO. IRREGULARIDADES NO ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DAS PROPOSTAS TÉCNICAS. RESTRIÇÃO INDEVIDA AO CARÁTER COMPETITIVO. ANULAÇÃO. DETERMINAÇÕES. 1. Determina-se a anulação de licitação cujo edital apresenta vícios que representam potencial restrição indevida ao caráter competitivo do certame pelo estabelecimento de critérios de pontuação de proposta técnica excessivamente restritivos e desproporcionais às características exigidas dos licitantes para a prestação dos serviços, com prejuízo ao alcance da proposta mais vantajosa para a Administração. 2. O privilégio excessivo da técnica em detrimento do preço, sem haver justificativas suficientes que demonstrem a sua necessidade, pode resultar em contratação a preços desvantajosos para a Administração. 3. O estabelecimento de condições mais rigorosas na licitação do que aquelas que serão exigidas durante a execução contratual, especialmente considerando os aspectos de pontuação da proposta técnica, pode resultar na seleção de proposta altamente focada em

questos técnicos sem correlação com o benefício efetivamente esperado para a execução contratual, com sobrevalorização dos serviços sem aproveitamento de todo o potencial técnico exigido no certame. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1782/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1782/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.910/2007-TCU-Plenário**. REPRESENTAÇÃO. LICITAÇÃO. PROCEDÊNCIA. CONCORRÊNCIA TIPO TÉCNICA E PREÇO. EXIGÊNCIAS INDEVIDAS NO EDITAL. DETERMINAÇÕES CORRETIVAS. RECOMENDAÇÕES. ARQUIVAMENTO. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1910/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1910/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.934/2007-TCU-Plenário**. LEVANTAMENTO VISANDO À OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. SISTEMATIZAÇÃO, DIVULGAÇÃO E PUBLICAÇÃO DA BASE DE DOCUMENTOS LEVANTADA. RETIRADA DA CHANCELA DE SIGILOSO APOSTA AOS AUTOS. ARQUIVAMENTO. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(acordao+adj+1934/2007+adj+plenario\)\[idtd\]\[b001\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(acordao+adj+1934/2007+adj+plenario)[idtd][b001])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Decisão

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 393/1994-TCU-Plenário**. Licitação. BRASIGÁS. Pedido de esclarecimento quanto a legalidade de licitar vários itens independentes com exigências para habilitação, restringindo o caráter competitivo do certame. Não conhecimento por falta de amparo regimental. - Adjudicação por itens - considerações sobre a matéria. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+393/1994+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+393/1994+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 408/1996-TCU-Plenário**. Representação formulada por licitante sobre irregularidades em processo licitatório no INCRA. Não comunicação do resultado da licitação pelos meios legais. Acatamento errôneo de que a empresa vencedora possuía o certificado da ISO 9000. Empenho da Despesa à firma vencedora antes do julgamento do recurso. Conhecimento. Procedência. Determinação. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+408/1996+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+408/1996+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 20/1998-TCU-Plenário**. Representação formulada por licitante contra o CRM SP. Exigência contida no edital de Tomada de Preços para apresentação de Certificado ISO 9001 e Novell bem como de declaração de manter infraestrutura de suporte e assistência técnica em âmbito nacional sob pena de desclassificação da proposta técnica. Determinação. Juntada às contas. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+20/1998+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+20/1998+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 192/1998-TCU-Plenário**. Representação formulada por licitante contra a DATAPREV. Contratação de serviços de seguro de incêndio, riscos diversos e veículos. Inclusão no edital de exigências restritivas ao caráter competitivo. Não realização de licitação distinta para objeto de natureza divisível. Inobservância de preceitos quando do lançamento de novo edital. Contratação de empresa com intermediação de corretor de seguro. Conhecimento. Procedência. Determinação. Juntada às contas. - Em licitações cujo objeto seja de natureza divisível, deve ser procedida a adjudicação por itens ou se promover licitações distintas. É dispensável a intermediação de corretor nas operações de contratação de seguro. Entendimentos já firmados pelo Tribunal. Disponível em:  
<[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+192/1998+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+192/1998+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 140/1999-TCU-Plenário**. Representação formulada por licitante. Possíveis irregularidades praticadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Restrição ao caráter competitivo decorrente da reunião de dois objetos em um mesmo certame licitatório. Exigência de apresentação de documentação relativa à qualificação técnica fornecida pelo fabricante. Exigência de atestado de capacidade técnica fornecido por cliente do licitante. Inobservância do princípio constitucional da isonomia. Conhecimento. Procedência. Prazo para adoção de providências. Determinação. Juntada às contas. - Elementos comprobatórios de capacitação técnica. Considerações. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+140/1999+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+140/1999+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 215/1999-TCU-Plenário**. Representação formulada por unidade técnica do TCU. Possíveis irregularidades praticadas pelo Ministério da Justiça. Concorrência. Exigências editalícias configurando indícios de restrição ao caráter competitivo e direcionamento da licitação. Determinação. Representação contra possíveis irregularidades no Edital da Concorrência nº 003/2000 da Coordenação Geral de Logística do Ministério da Justiça. Indícios de restrição da competitividade e de direcionamento. Presentes o periculum in mora e o fumus boni iuris. Medida cautelar determinando a suspensão do certame licitatório até o julgamento de mérito. Determinação para realização de audiência dos responsáveis. Ciência da Decisão ao Ministro da Justiça e à Secretaria Federal de Controle. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+215/1999+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+215/1999+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 456/2000-TCU-Plenário**. Representação formulada por pessoa física. Possíveis irregularidades no Tribunal Superior Eleitoral. Licitação. Aquisição de urnas eletrônicas. Não inclusão no edital de critérios previstos em lei. Inaplicação do direito de preferência para aquisição de produtos de informática com tecnologia nacional. Derrogação de legislação sobre a matéria. Exigência de que os profissionais listados tenham vínculo jurídico com a licitante no momento da habilitação. Exigência referente à integralização do capital social mínimo. Conhecimento. Improcedência. Determinação. - Licitação. Direito de preferência. Emenda Constitucional 6/95. Análise da matéria. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+456/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+456/2000+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão 819/2000-TCU-Plenário**. Representação formulada por unidade técnica do TCU. Possíveis irregularidades praticadas pelo Ministério da Justiça. Concorrência. Exigências editalícias configurando indícios de restrição ao caráter competitivo e direcionamento da licitação. Determinação. Disponível em: <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=\(decisao+adj+819/2000+adj+plenario\)\[idtd\]\[b002\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=(decisao+adj+819/2000+adj+plenario)[idtd][b002])>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Artigo científico

ARAS, Vladimir. Crimes de informática. Uma nova criminalidade. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2250>>. Acessado em: 10 nov. 2006.

BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; LAIA, Marconi Martins de; FARIA, Fernando Inacio de. Governança de TIC e contratos no setor público. In: **CATI - Congresso Anual de Tecnologia da Informação**, 2006, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00241.pdf>>. Acessado em: 14 mai. 2007.

BITTENCOURT, Sidney. A questão da duração do contrato administrativo. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, ano I, nº. 9, dezembro, 2001. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-SIDNEY-BITTENCOURT.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-SIDNEY-BITTENCOURT.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BUGARIN, Paulo Soares. **O princípio constitucional da economicidade**. Correio Braziliense, Brasília: 12/04/1999, Suplemento "Diário&Justiça", e Jornal do Comércio, Recife: 25/05/1999. Disponível em: <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/const30.htm>>. Acessado em: 05 jun. 2007.

COSTA, Marco Aurélio Rodrigues da. Crimes de Informática. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 1, n. 12, maio 1997. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1826>>. Acessado em: 10 nov. 2006.

GASPARINI, Diógenes. Prazo e Prorrogação do Contrato de Serviço Continuado. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, nº. 14, junho/agosto, 2002. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-DIOGENES-GASPARINI.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-DIOGENES-GASPARINI.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

LEWIS, Edward. Building business-based service levels for IT outsourcing contracts: the measure to manage (M2P) performance measurement system. **European Conference on Information Systems**, ECIS 2000, Vienna, Austria July 3-5, 2000. Disponível em: <<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20000093.pdf>>. Acessado em: 23 out. 2006.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação de contratos administrativos. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 1, n. 14, jun. 1997. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=464>>. Acessado em: 08 nov. 2006.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação em licitação pública. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 2, n. 23, jan. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/pecas/texto.asp?id=256>>. Acessado em: 08 nov. 2006.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. O código de defesa do consumidor e os contratos administrativos. **O Neófito**. Especial para O NEÓFITO. Incluído no site em 31/08/99. Disponível em: <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/admin39.htm>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

VAZQUEZ, Carlos Eduardo; SIMÕES, Guilherme Siqueira; ALBERT, Renato Machado. Gestão de Contratos de Desenvolvimento de Software com a Análise de Pontos de Função. IN: **Congresso Nacional da SUCESU. 2004**. 28/04/2004. Disponível em: <<http://www.fattocs.com.br/download/sucesu2004.pdf>>. Acessado em: 29 mar. 2007.

VIEIRA, Horário Sabóia. Análise de risco para escolha de temas de auditoria. **Revista do TCU**, a. 35, n. 103, Brasília: TCU, jan/mar 2005. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES\\_PERIODICAS/REVISTA\\_TCU/REVISTA%20103.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES_PERIODICAS/REVISTA_TCU/REVISTA%20103.PDF)>. Acessado em: 25 mai. 2007.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. IT Governance on One Page. **CISR/Sloan Working Papers**, CISR working paper No. 349 and Sloan working paper No. 4516-04. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2004. Disponível em: <<http://web.mit.edu/cisr/working%20papers/cisrwp349.pdf>>. Acessado em: 14 mai. 2007.

#### Artigo não científico

CALMON, Isabel. Novas exigências para participação em licitações no Estado do Rio de Janeiro. **Portal Licitação.com.br**. 2004. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=31>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

CITADINI, Antonio Roque. **A economicidade nos gastos públicos**. Jornal "O Estado de São Paulo", p. 40, de 30/04/1989. Disponível em: <<http://www.citadini.com.br/artigos/oesp8904.htm>>. Acessado em: 05 jun. 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública: a reforma esquecida**. Portal da Assessoria de Comunicação, Universidade de Brasília, Política, 16/01/2007. Disponível em: <<http://www.unb.br/acs/artigos/at0107-03.htm>>. Acessado em: 18 jun. 2007.

NÓBREGA, Airton Rocha da. Sociedades cooperativas nas licitações públicas. **CONLICITAÇÃO**. 2006. Disponível em: <[http://www.conlicitacao.com.br/oquee/artigos/cooperativas/airton\\_nobrega\\_2006\\_02\\_07.01.php](http://www.conlicitacao.com.br/oquee/artigos/cooperativas/airton_nobrega_2006_02_07.01.php)>. Acessado em: 07 mai. 2007.

### Dissertação de Mestrado

CARDOSO, Gisele Silva. **Processo de aquisição de produtos e serviços de software para administração pública do Estado de Minas Gerais**. 2006. 166f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 26 de junho de 2006. Disponível em: <<http://dspace.lcc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/RVMR-6TJQEU/1/giselesilvacardoso.pdf>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

JOSKO, João Marcelo Borovina. **Gestão de pessoas em Tecnologia da Informação: uma visão perspectiva das abordagens**. 2004. 103f. Dissertação (Mestrado em Computação/Engenharia da Computação). Instituto de Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?down=vtls000332728>>. Acessado em: 24 out. 2006.

SILVA, Nercilene Santos da. **Comprar e contratar para uma instituição pública de Ciência e Tecnologia do Setor Saúde**. 2004. 153f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde). Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 2004. Disponível em: <<http://bvssp.cict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/1/5/251-silvansm.pdf>>. Acessado em: 10 nov. 2006.

UHLMANN, Günter Wilhelm. **A atuação do analista de negócios e da informação**. 1999.172f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas, concentração em Administração de Empresas). Centro de Pós-Graduação Pesquisa e Extensão da Universidade Guarulhos, Guarulhos - SP, 1999. Disponível em: <[http://www.cisc.org.br/portal/biblioteca/dissertacao\\_gunter.pdf](http://www.cisc.org.br/portal/biblioteca/dissertacao_gunter.pdf)>. Acessado em: 05 abr. 2007.

### Monografia de Especialização

CAIXETA, José Manoel. **Os princípios administrativos aplicáveis às licitações públicas - a doutrina dominante e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. 2004. 91f. Monografia (Especialização em Controle Externo, Auditoria Governamental). Brasília: Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedêllo Corrêa, 2004. Disponível em: <<http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/PGCE/P RINC.PDF>>. Acessado em: 06 abr. 2007.

CARDOSO, Haroldo Machado. **Diagnóstico da Terceirização da Engenharia de Software na Gerência de Unidade de Aplicações em Administração, Controle e Finanças da Prodabel - UFS-PB**. 2000. 41f. Monografia (Especialização em Informática Pública). Belo Horizonte - Minas Gerais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2000. Disponível em: <[http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/cardoso2\\_2000.pdf](http://www.pbh.gov.br/prodabel/cde/publicacoes/2000/cardoso2_2000.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

VIEIRA, Adriana Monteiro; CRUZ, Cláudio Silva da; ADORNO, Claudson Costa; EIRA, Fernando Luiz Souza da; COSTA, Gledson Pompeu Corrêa da; VIEIRA, Maria Raquel. **Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à TI**. 2003. 151f. Monografia (Especialização em em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Brasília: Instituto Serzedêllo Corrêa, 2003. Disponível em: <<http://www.cscruz.org/publico/VIEIRA et al., 2003, Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à TI.pdf>>. Acessado em: 08 jan. 2004.

**Capítulo de livro**

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da Silva. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. IN: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração - teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. p. 97-118.

**Livro**

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. **Obras públicas** : licitação, contratação, fiscalização e utilização. Belo Horizonte: Ed. Forum, 2007.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitação passo a passo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Temas & Idéias Editora, 2002.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Tecnologia da informação: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software**. 4. ed. rev. ampl. Brasília: SEPIN/MCT, 2006. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/2867.html>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos** : gestão, teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

KOONTZ, Harold; O´DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração** : uma análise das funções administrativas. V.1. São Paulo: Livraria Pioneira Editôra, 1972.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. 10. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

RODRIGUES, Paulo Roberto. **Administrando a informática**. São Paulo: Pioneira, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI** : Tecnologia da Informação. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

**Publicação**

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Como o Governo compra bens e serviços de Informática e Telecomunicações**. Brasília: MCT, 1994. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0013/13112.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0013/13112.pdf)>. Acessado em: 07 mai. 2007.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Cadernos MARE da reforma do estado. Brasília: MARE, 1997. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/cadernos\\_mare/CADERNO\\_4.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/cadernos_mare/CADERNO_4.PDF)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Relatório de Atividades 2003**. Brasília: MP, 2003. Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/publicacoes/Relatorio\\_atividade\\_MP\\_03.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/publicacoes/Relatorio_atividade_MP_03.pdf)>  
. Acessado em: 26 mai. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Boas Práticas em Segurança da Informação**. Brasília: TCU, 2003. Disponível em:  
<[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/CLASSIFICACAOPORASSUNTO/INFORMACAO/BOAS\\_PRATICAS\\_EM\\_SEGURANCA\\_DA\\_INFORMACAO.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/CLASSIFICACAOPORASSUNTO/INFORMACAO/BOAS_PRATICAS_EM_SEGURANCA_DA_INFORMACAO.PDF)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. **Mensagem ao Congresso Nacional - 2004**. Brasília: Presidência da República, 16 fev 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/publi\\_04/2004\\_09.pdf](https://www.planalto.gov.br/publi_04/2004_09.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Relatório de Atividades 2004**. Brasília: MP, 2004. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/publicacoes/Relatorio\\_atividade\\_MP\\_04.pdf](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/publicacoes/Relatorio_atividade_MP_04.pdf)>  
. Acessado em: 05 dez. 2006.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações básicas**. 3. ed. rev. atual. e ampl., Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006. Disponível em:  
<[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/LICITACOES\\_CONTRATOS\\_3AED.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/LISTAPUBLICACOES/LICITACOES_CONTRATOS_3AED.PDF)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TCU - Plano Estratégico para 2006-2010**. Brasília: TCU, 2006. Disponível em:  
<[http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES\\_INSTITUCIONAIS/PET\\_2006-2010.PDF](http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/TCU/PUBLICACOES/PUBLICACOES_INSTITUCIONAIS/PET_2006-2010.PDF)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **MTO - Manual Técnico do Orçamento - 2007**. Documento: "Componente-Processo-ElaboracaoProposta2007.pdf". Brasília: MP, 2007. Disponível em: <<https://www.portalsof.planejamento.gov.br/MTO/MTO.zip>>. Acessado em: 28 mar. 2007.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Versão 3. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo\\_IBGC\\_3\\_versao.pdf](http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Reforma do estado dos anos 90** : lógica e mecanismos de controle. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1). Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/cadernos\\_mare/CADERNO\\_3.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/cadernos_mare/CADERNO_3.PDF)>. Acessado em: 14 mai. 2007.

## Anais

TIControl. Comunidade de Tecnologia da Informação aplicada ao Controle. Perguntas encaminhadas no Evento. IN: **I Workshop de Contratação de Serviços de TI**. Brasília, Auditório do Tribunal de Contas da União, 13-14 de julho de 2006. Disponível em:  
<<http://www.cgu.gov.br/control>>. Acessado em: 11 abr. 2007.

## Apresentação em evento

GASPARINI, Diógenes. Princípios e normas gerais sobre licitação e contratos. IN: **Seminário de Direito Administrativo**, 2. "Licitação e Contrato – Direito Aplicado". Tribunal de Contas do Município de São Paulo, São Paulo, 14 a 18 de junho de 2004. Disponível em:

<[http://www.tcm.sp.gov.br/legislacao/doutrina/14a18\\_06\\_04/diogenes\\_gasparini5.htm](http://www.tcm.sp.gov.br/legislacao/doutrina/14a18_06_04/diogenes_gasparini5.htm)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Estudo

BRASIL. **Estudo SLTI/2007 - Modelo de contratação de serviços de desenvolvimento.** Está sendo elaborado um modelo para contratação de serviços de desenvolvimento de sistemas baseado no emprego de ordens de serviço, na métrica fornecida pela análise por pontos de função, no processo unificado (UP) e na adoção de níveis de serviço (SLA). Tal modelo contém editais padrão para as diversas modalidades de licitação, incluindo o Termo de Referência e os diversos anexos. Além disso, abrange diversos capítulos de orientação para preenchimento do edital, abrangendo assuntos como análise de requisitos, melhores práticas, processo unificado, pontos de função, etc. Foi realizado um workshop para debater o modelo em 7 de março de 2007, com participação da CGU, SERPRO, DATAPREV, e Câmara dos Deputados. No dia 15 subsequente o estudo foi discutido no Fórum dos CGMI, onde foram coletadas novas sugestões de aprimoramento. Disponível em: <Modelo versão 0.18 (não se encontra na web, por não constituir ainda um padrão)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Notícia

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estudo levanta o custo de participação nas licitações federais.** Portal do Governo Eletrônico. Notícias. 15 de abril de 2007. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/noticias-e-eventos/noticias/serpropnoticia.2007-04-15.5142733001>>. Acessado em: 26 nov. 2007.

### Curso

BRAGA NETO, Maryberg. **Prestação de serviços terceirizados.** Curso de capacitação para licitações e gestão de contratos de prestação de serviços. Portal do Governo do Estado de São Paulo, Cadastro de Serviços Terceirizados. São Paulo: FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo, jul 2001. Disponível em: <<http://www.cadterc.sp.gov.br/Maio-2001/CURSO%20fundap%20terc1%202001.pdf>>. Acessado em: 06 out. 2006.

### Documento

BRASIL. **# Plano Diretor da SETEC 2005-2006.**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Memorando Segecex 11/2006, de 07 de fevereiro de 2006.** Brasília: TCU, 2006.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Mapeamento de processos de trabalho relativos à contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação no Tribunal de Contas da União.** Secretaria de Tecnologia da Informação, TCU, Brasília, 2001.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Processo de contratação de equipamentos de Tecnologia da Informação no TCU via concorrência.** Estudo do processo de contratação, incluindo podutos e unidades responsáveis. Secretaria de Tecnologia da Informação, TCU, Brasília, 2001.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Mitos sobre terceirização de serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação.** Secretaria de Tecnologia da Informação, TCU, Brasília, 2002. Disponível em: <\\\_sarq\_prod\Unidades\Seinf\Assuntos especificos\Treinamento\Treinamentos em Informática\Gestores de Sistemas\Material didatico\Mitos sobre terceirização de serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação.doc>. Acessado em: 26 nov. 2007.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede. **Plano de obtenção de competências - Setec - 2003.** Secretaria de Tecnologia da Informação, TCU, Brasília, 2003. Disponível em: <\\\_sarq\_prod\Unidades\Seinf\Assuntos especificos\Plano de obtenção de competências - Setec - 2003.doc>. Acessado em: 26 nov. 2007.

#### **Base de dados**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Jurisprudência sistematizada. Pessoal. Terceirização.** Brasília: TCU, 2007. Disponível em: <[http://www2.tcu.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,2545997&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www2.tcu.gov.br/portal/page?_pageid=33,2545997&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acessado em: 26 nov. 2007.

**1.8 Índice Remissivo****ABNT**

- v. Contratação de serviços de TI 3;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 3;

**Aceitabilidade**

- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1;

**Aprendizado**

- v. Encerramento do planejamento 1;
- v. Monitoração interna e aprendizado 1;

**Atestação**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 24;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 9;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5; 7;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Encaminhamento de demandas 3;
- v. Monitoração técnica da execução 3;
- v. Atestação técnica 1; 2; 4;

**Atestado**

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 8; 9; 17; 18;

**Audiência pública**

- v. Análise de mercado 3;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1;
- v. Seleção 9;

**Capacitação**

- v. Designação da equipe projetista 3;
- v. Definição dos requisitos da contratação 4; 9;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 11;
- v. Análise de impacto da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 8;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 6; 10;
- v. Formalização do pedido de contratação 1; 4;
- v. Monitoração técnica da execução 7;
- v. Monitoração externa 6;

**Cidadão**

- v. Definição do objeto da contratação 3;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 10;

**CMMI**

- v. Gestão de Pessoal de TI 9;

**COBIT**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 9;
- v. Monitoração interna e aprendizado 1;

**Conformidade**

- v. Definição dos requisitos da contratação 2; 6; 7;
- v. Definição do objeto da contratação 11;
- v. Monitoração administrativa do contrato 4;

**Conselho profissional**

- v. Gestão de Pessoal de TI 6;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 8;
- v. Encerramento e transição contratual 11;

**Consórcio**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 9;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 34;

**Constituição Federal**

- v. Planejamento Institucional 1;
- v. Planejamento de TI 1;
- v. Liderança 1;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 3;
- v. Definição dos requisitos da contratação 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 23; 27;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 16; 29;

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3; 24;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 3;
- v. Monitoração interna e aprendizado 1;

**Consultoria**

- v. Análise de mercado 3;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 11;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 23;
- v. Formalização do pedido de contratação 5;

**Consumidor**

- v. Análise de mercado 4;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 3;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 2; 3;

**Contratação direta**

- v. Orçamentação 2;
- v. Planejamento da Contratação 5;
- v. Designação da equipe projetista 1;
- v. Planejamento definitivo da contratação 1;
- v. Definição do objeto da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 1; 3; 5; 6; 7; 8; 27;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1; 3;
- v. Encerramento do planejamento 1;
- v. Formalização do pedido de contratação 3;
- v. Seleção 10;
- v. Assinatura do contrato 1;

**Controlabilidade**

- v. Definição dos requisitos da contratação 5;
- v. Monitoração externa 1;

**Controle**

- v. Contratação de serviços de TI 1;
- v. Planejamento Institucional 1; 3; 4; 5; 8;
- v. Planejamento de TI 3;
- v. Gestão de Pessoal de TI 1; 2; 3; 7; 10;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 3;
- v. Definição dos requisitos da contratação 4; 8;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 17; 23; 24; 26;
- v. Definição do objeto da contratação 3;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 10; 22; 23; 24; 25; 26; 28;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 5;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 3; 5;
- v. Encerramento do planejamento 2;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;
- v. Seleção 8;
- v. Assinatura do contrato 4;
- v. Gestão Contratual 2;
- v. Monitoração administrativa do contrato 5;
- v. Controle e Governança 3;
- v. Monitoração interna e aprendizado 1; 3;
- v. Monitoração externa 1; 3; 5; 7; 8;

**Cooperativas**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 27;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 21;

**Criatividade**

- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 8;

**Cronograma**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 24;
- v. Análise de impacto da contratação 4;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Encaminhamento de demandas 3;
- v. Atestação técnica 1; 2; 5;

**Danos**

- v. Definição do gestor do futuro contrato 2;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 8;

v. Análise da economicidade da contratação 2;

#### **Dependência de terceiros**

v. Planejamento de TI 3;

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 5;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3;

v. Seleção 3;

v. Monitoração administrativa do contrato 3;

#### **Direito patrimonial**

v. Definição dos requisitos da contratação 4;

#### **Direitos autorais**

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 10;

v. Definição dos requisitos da contratação 4;

v. Encerramento e transição contratual 10;

#### **Divulgação**

v. Definição do modelo de gestão do contrato 7; 9;

v. Monitoração externa 6;

#### **Economicidade**

v. Planejamento Institucional 1;

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 4; 6;

v. Planejamento preliminar da contratação 1;

v. Fundamentação do objetivo da contratação 1;

v. Definição dos requisitos da contratação 4;

v. Análise de mercado 1;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 8; 15; 24;

v. Análise de impacto da contratação 2; 4;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 4; 5;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 7;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 3;

v. Levantamento e análise de preços de mercado 1; 3;

v. Análise da economicidade da contratação 1; 2; 3;

v. Formalização do pedido de contratação 3;

v. Gestão Contratual 1;

v. Execução contratual 1;

v. Monitoração administrativa do contrato 1;

v. Monitoração interna e aprendizado 1;

#### **Edital**

v. Definição dos requisitos da contratação 8;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 9; 10; 16; 27;

v. Definição do objeto da contratação 3; 5;

v. Definição do modelo de remuneração 2;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 19; 29; 32;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 24;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 6;

v. Levantamento e análise de preços de mercado 1;

v. Seleção 3;

v. Iniciação do Contrato 2;

#### **Efetividade**

v. Planejamento Institucional 1; 4;

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 4; 6;

v. Definição dos requisitos da contratação 4;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 26;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5;

v. Gestão Contratual 1;

v. Execução contratual 1;

v. Monitoração administrativa do contrato 1;

#### **Eficácia**

v. Planejamento Institucional 1;

v. Planejamento de TI 3;

v. Gestão de Pessoal de TI 7;

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 4; 6;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3; 4;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 4; 5;
- v. Gestão Contratual 1;
- v. Execução contratual 1;
- v. Monitoração técnica da execução 1;
- v. Monitoração administrativa do contrato 1;

**Eficiência**

- v. Planejamento Institucional 1;
- v. Planejamento de TI 1; 3;
- v. Liderança 1;
- v. Gestão de Pessoal de TI 7;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 4; 6;
- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3; 4;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 5; 23;
- v. Análise de impacto da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 4; 5; 26;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 14;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 3;
- v. Gestão Contratual 1;
- v. Execução contratual 1;
- v. Monitoração técnica da execução 1;
- v. Monitoração administrativa do contrato 1;
- v. Monitoração interna e aprendizado 1;
- v. Monitoração externa 5;

**Emergência**

- v. Planejamento da Contratação 6;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5; 6;

**Empate e desempate**

- v. Análise de mercado 1;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 14; 16; 20; 22; 25; 29; 30; 31; 32;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 24;

**Estratégia**

- v. Planejamento Institucional 7; 9; 10; 11; 12;
- v. Planejamento de TI 1; 2; 3; 4;
- v. Organização e estrutura de TI 2;
- v. Liderança 1;
- v. Gestão de Pessoal de TI 2; 7;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2; 3; 4; 5; 9;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 2; 3; 4;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 17;
- v. Planejamento definitivo da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 4; 13;
- v. Análise da economicidade da contratação 1;
- v. Formalização do pedido de contratação 1;
- v. Monitoração técnica da execução 7;
- v. Controle e Governança 2;
- v. Monitoração interna e aprendizado 2;
- v. Transparência 2;
- v. Monitoração externa 6;

**Ética**

- v. Definição dos requisitos da contratação 8;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 26;

**Fábrica de software**

- v. Definição do objeto da contratação 11;

**Fatura**

- v. Definição do modelo de remuneração 1; 2;

- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5; 7;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Atestação técnica 2;

**Fiscalização**

- v. Planejamento de TI 3;
- v. Gestão de Pessoal de TI 7; 10;
- v. Designação da equipe projetista 2;
- v. Definição dos requisitos da contratação 9;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 10; 24;
- v. Definição do gestor do futuro contrato 1; 2;
- v. Planejamento definitivo da contratação 2;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 4; 5; 12;
- v. Formalização do pedido de contratação 1;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Monitoração técnica da execução 2; 3; 4; 5; 6; 7;
- v. Atestação técnica 1; 3; 4; 5;
- v. Monitoração administrativa do contrato 1; 4;

**Funcionalidade**

- v. Definição dos requisitos da contratação 2; 4;

**Garantia**

- v. Planejamento Institucional 2;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 6;
- v. Planejamento da Contratação 1; 2;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 2;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3; 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 17; 26;
- v. Definição do gestor do futuro contrato 2;
- v. Análise de impacto da contratação 2;
- v. Planejamento definitivo da contratação 2;
- v. Definição do objeto da contratação 7; 9; 11;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 2; 4; 29;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 7; 21;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 1; 3; 5; 8; 11;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;
- v. Formalização do pedido de contratação 1;
- v. Seleção 4; 10;
- v. Gestão Contratual 1;
- v. Execução contratual 1;
- v. Monitoração administrativa do contrato 1;
- v. Encerramento e transição contratual 3;
- v. Monitoração interna e aprendizado 2;
- v. Monitoração externa 4;

**Gestor**

- v. Contratação de serviços de TI 5; 8; 9; 11;
- v. Definição dos requisitos da contratação 1;
- v. Definição do gestor do futuro contrato 1;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 3;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 19; 23;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 4; 5; 12;
- v. Formalização do pedido de contratação 1;
- v. Gestão Contratual 2;
- v. Monitoração externa 1; 4; 7; 8;

**Glosa**

- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Atestação técnica 3; 5;
- v. Monitoração administrativa do contrato 4;

**Governança**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 4;
- v. Assinatura do contrato 4;
- v. Controle e Governança 1;

v. Monitoração interna e aprendizado 2; 3;

#### **Grande vulto**

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 24;

#### **Habilitação**

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 7;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 7; 8; 9; 22;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 6; 7;

v. Levantamento e análise de preços de mercado 1;

v. Seleção 3;

v. Iniciação do Contrato 2;

v. Monitoração técnica da execução 2;

v. Monitoração administrativa do contrato 2;

#### **Habitualidade**

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 18; 27;

v. Definição do objeto da contratação 7;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 2;

v. Monitoração administrativa do contrato 2;

#### **Impessoalidade**

v. Liderança 1;

v. Planejamento da Contratação 1;

v. Definição dos requisitos da contratação 3;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3;

#### **Impostos**

v. Definição do modelo de remuneração 2;

#### **Ingerência**

v. Definição dos requisitos da contratação 9;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 18; 19;

v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 3;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 21;

v. Monitoração administrativa do contrato 2;

#### **Intelectual**

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 10;

v. Definição dos requisitos da contratação 4;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 8; 23;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 11;

v. Levantamento e análise de preços de mercado 2;

v. Encerramento e transição contratual 10;

#### **Isonomia**

v. Planejamento da Contratação 1;

v. Definição dos requisitos da contratação 3;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 27;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 2; 3; 4; 16;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 1; 24;

#### **ITIL**

v. Estratégia de contratação de serviços de TI 9;

#### **Justificativa**

v. Planejamento Institucional 7;

v. Planejamento preliminar da contratação 1;

v. Fundamentação do objetivo da contratação 1;

v. Definição dos requisitos da contratação 1;

v. Definição do modelo de prestação dos serviços 23; 26;

v. Análise de impacto da contratação 2;

v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 2;

v. Definição do modelo de remuneração 2;

v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5; 10; 18; 19; 26;

v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 5; 9; 10;

v. Definição do modelo de gestão do contrato 1; 5;

v. Formalização do pedido de contratação 3; 4;

v. Encaminhamento de demandas 3;

v. Atestação técnica 2;

v. Monitoração administrativa do contrato 4;

v. Encerramento e transição contratual 6;

**Metodologia**

- v. Definição dos requisitos da contratação 4; 8;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 9; 23; 24;
- v. Planejamento definitivo da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 1;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 4; 10; 14;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 7; 12;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 4;
- v. Análise da economicidade da contratação 3;
- v. Formalização do pedido de contratação 2; 3;
- v. Encaminhamento de demandas 3;
- v. Atestação técnica 5;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;

**Métricas**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 24;
- v. Encaminhamento de demandas 3;

**Micro e pequenas empresas**

- v. Definição dos requisitos da contratação 7;
- v. Análise de mercado 1;

**Modelo de Prestação de Serviços**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2;
- v. Planejamento da Contratação 2;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 5; 17; 18; 19; 20; 24; 26;
- v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 2; 3;
- v. Definição do objeto da contratação 11;
- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 12;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 2;
- v. Formalização do pedido de contratação 3;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Encaminhamento de demandas 1; 2;

**Moralidade**

- v. Liderança 1;
- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Seleção 4; 10;

**Motivação**

- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 1;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 4; 26;
- v. Encerramento e transição contratual 2;

**Nexo**

- v. Planejamento Institucional 6;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 13;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Formalização do pedido de contratação 2; 3;

**Orçamento**

- v. Planejamento Institucional 1; 5; 6; 7; 9;
- v. Liderança 1;
- v. Orçamentação 1;
- v. Planejamento da Contratação 6;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Designação da equipe projetista 3;
- v. Definição dos requisitos da contratação 5;
- v. Análise de mercado 4;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 2; 3; 16;
- v. Análise de impacto da contratação 2;

- v. Planejamento definitivo da contratação 2;
- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1; 5;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;
- v. Formalização do pedido de contratação 1; 3;
- v. Assinatura do contrato 4;
- v. Monitoração externa 4;

**Padronização**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2;
- v. Definição dos requisitos da contratação 2; 4; 7;
- v. Análise de mercado 1; 3; 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 2; 3; 24;
- v. Definição do objeto da contratação 11;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 8; 13; 19; 22; 23;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3; 10;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 3;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 3;
- v. Formalização do pedido de contratação 3;
- v. Monitoração externa 2;

**Pagamento**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 24;
- v. Definição do modelo de remuneração 1; 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 29;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 3;
- v. Atestação técnica 2; 3;
- v. Monitoração administrativa do contrato 3;
- v. Encerramento e transição contratual 5;

**Parcelamento**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 15;
- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Atestação técnica 1; 2; 3;

**Pessoalidade**

- v. Liderança 1;
- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 18; 27;
- v. Definição do objeto da contratação 7;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 3;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 2;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;

**Piso salarial**

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 21;

**Planejamento**

- v. Planejamento Institucional 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 12;
- v. Planejamento de TI 1; 3; 4;
- v. Gestão de Pessoal de TI 1; 2; 3; 7;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 3;
- v. Orçamentação 1; 2;
- v. Planejamento da Contratação 1; 2; 3; 4; 5; 6;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Fundamentação do objetivo da contratação 1; 2; 3;
- v. Designação da equipe projetista 1; 2; 3;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3; 4; 11; 12;
- v. Análise de mercado 1; 3; 5; 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 3; 4; 17; 18;
- v. Definição do gestor do futuro contrato 2;
- v. Análise de impacto da contratação 4;
- v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 1;
- v. Planejamento definitivo da contratação 2;

- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 4; 5;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 12;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 2;
- v. Encerramento do planejamento 1; 2;
- v. Formalização do pedido de contratação 3;
- v. Seleção 6;
- v. Assinatura do contrato 4;
- v. Encerramento e transição contratual 4; 5;
- v. Controle e Governança 3;
- v. Monitoração externa 4; 6;

#### **Plano de Trabalho**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 17;

#### **Ponto de função**

- v. Definição do objeto da contratação 11;

#### **Pontuação**

- v. Definição dos requisitos da contratação 1;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 11;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 6; 12; 13; 14; 16; 18;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 7;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Monitoração técnica da execução 2;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;

#### **Pontuação progressiva de atestados**

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 18;

#### **Preposto**

- v. Definição dos requisitos da contratação 8; 9;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 27;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 2; 12;
- v. Gestão Contratual 2;
- v. Encaminhamento de demandas 4;
- v. Atestação técnica 5;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;
- v. Encerramento e transição contratual 8;

#### **Produtividade**

- v. Análise de impacto da contratação 2;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 24;

#### **Projeto**

- v. Planejamento Institucional 8;
- v. Gestão de Pessoal de TI 6;
- v. Orçamentação 2;
- v. Planejamento da Contratação 5;
- v. Definição dos requisitos da contratação 10;
- v. Análise de mercado 6;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 10; 16; 25;
- v. Análise de impacto da contratação 1; 4;
- v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 2;
- v. Planejamento definitivo da contratação 1; 2;
- v. Definição do objeto da contratação 2; 3; 8; 9; 11;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5; 10; 23;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1; 2;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Encerramento do planejamento 1; 2;
- v. Formalização do pedido de contratação 2; 3; 4; 5;
- v. Seleção 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10;
- v. Encaminhamento de demandas 1;
- v. Monitoração técnica da execução 6;

#### **Prorrogação**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 16;
- v. Definição do objeto da contratação 11;

- v. Definição do modelo de gestão do contrato 5;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Encerramento e transição contratual 6;
- v. Monitoração interna e aprendizado 4;

**Publicidade**

- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5;
- v. Monitoração externa 1;

**Quarteirização**

- v. Gestão de Pessoal de TI 3;
- v. Designação da equipe projetista 2;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 9;

**Questionamento**

- v. Definição dos requisitos da contratação 1;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;
- v. Seleção 5; 6;

**Rastrabilidade**

- v. Definição dos requisitos da contratação 1;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;

**Razoabilidade**

- v. Designação da equipe projetista 3;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 5;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 1; 3;
- v. Formalização do pedido de contratação 1;

**Registro de preço**

- v. Análise de mercado 3;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 33;

**Repactuação**

- v. Definição do modelo de remuneração 2;

**Requisitos**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 4;
- v. Planejamento da Contratação 2;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 10; 12;
- v. Análise de mercado 1;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 1; 4; 11; 24; 25; 27;
- v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 2; 3;
- v. Definição do objeto da contratação 11;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 19; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 31;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 11; 12; 22;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 7;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 2;
- v. Formalização do pedido de contratação 3; 4;
- v. Assinatura do contrato 1;
- v. Monitoração técnica da execução 2;
- v. Monitoração interna e aprendizado 3;

**Rescisão contratual**

- v. Definição dos requisitos da contratação 4;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 6;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 10;
- v. Seleção e Contratação de Fornecedor 3;
- v. Iniciação do Contrato 2;
- v. Atestação técnica 1;
- v. Avaliação de problemas e ajustes do contrato 1;
- v. Encerramento e transição contratual 2; 3;

**Sanções**

- v. Definição do modelo de gestão do contrato 10; 12;
- v. Monitoração técnica da execução 4;
- v. Monitoração administrativa do contrato 4;

**Segurança**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 1; 2; 3; 9;
- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 3; 4; 5; 7; 8;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 26;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 3; 7;
- v. Formalização do pedido de contratação 5;
- v. Monitoração técnica da execução 2;

**Segurança da informação**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2;
- v. Definição dos requisitos da contratação 4; 5; 8; 9;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 7;
- v. Monitoração técnica da execução 2;
- v. Encerramento e transição contratual 8; 11;

**Serviços de natureza contínua**

- v. Definição dos requisitos da contratação 3;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 16;
- v. Definição do objeto da contratação 11;
- v. Encerramento e transição contratual 1; 5;

**Sobrepreço**

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 19;

**Sorteio**

- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 22; 32;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 24;

**Subcontratação**

- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 9;

**Subordinação**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 7;
- v. Planejamento da Contratação 1;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 18; 27;
- v. Definição do objeto da contratação 7;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 2;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;

**Supervalorização**

- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 16; 18;

**Sustentabilidade**

- v. Planejamento Institucional 2;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 5;

**Terceirização**

- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 8;
- v. Definição dos requisitos da contratação 9;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 18; 20; 26;
- v. Análise de impacto da contratação 2;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;

**Trabalho/Trabalhista/Trabalhador**

- v. Contratação de serviços de TI 1; 8; 9;
- v. Planejamento Institucional 9;
- v. Organização e estrutura de TI 2;
- v. Gestão de Pessoal de TI 5;
- v. Estratégia de contratação de serviços de TI 2; 4;
- v. Planejamento preliminar da contratação 1;
- v. Definição dos requisitos da contratação 4; 7;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 17; 22; 24; 26; 27;
- v. Análise de impacto da contratação 2; 3;
- v. Aprovação dos estudos técnicos preliminares 3;
- v. Definição do objeto da contratação 4; 5; 6; 7;
- v. Definição do modelo de remuneração 2;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 2; 4; 10; 21;
- v. Definição do modelo de gestão do contrato 7;
- v. Análise da economicidade da contratação 2;
- v. Encerramento do planejamento 2;
- v. Formalização do pedido de contratação 5;
- v. Encaminhamento de demandas 3;

- v. Monitoração administrativa do contrato 2;
- v. Monitoração externa 3; 7;

**Transparência**

- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 31;
- v. Assinatura do contrato 4;
- v. Transparência 1;
- v. Monitoração externa 4;

**Vantagem**

- v. Planejamento da Contratação 1; 2; 4;
- v. Análise de mercado 2;
- v. Definição do modelo de prestação dos serviços 8; 13; 17; 21;
- v. Definição do objeto da contratação 10;
- v. Definição do modelo de seleção de fornecedor 1; 3; 5; 6; 26; 27;
- v. Definição dos critérios de seleção do fornecedor 1; 2; 5; 6; 14; 21; 24;
- v. Levantamento e análise de preços de mercado 3;
- v. Monitoração administrativa do contrato 2;