

Análise de Contratos de Terceirização de Ti na Administração Pública Federal sob a Ótica da Instrução Normativa N° 04

Graziela Ferreira Guarda
grazielaferreira@gmail.com
UCB

Edgard Costa Oliveira
ecosta@unb.br
UNB

Rafael Timóteo de Sousa Junior
desousa@unb.br
UNB

Resumo: A identificação de problemas nas contratações públicas de serviços de TI como: a ausência de planejamento estratégico institucional, a deficiência na estrutura de pessoal, o tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, aliado ao montante significativo de recursos públicos despendidos para essas contratações, motivou a publicação de um novo marco legal nas contratações de serviços de TI, representado pela Instrução Normativa SLTI/MPOG n° 04 (IN 04), publicada com o intuito de disciplinar as contratações de soluções de TI pela Administração Pública. Considerando-se que a IN 04 é recente e que a discussão da sua eficiência é interessante se levado em conta o desafio dos problemas enfrentados pela Administração Pública no que tange a terceirização de TI, esta dissertação analisa exaustivamente os contratos de prestação de serviços terceirizados de TI mantidos pelos órgãos TCU e TSE nos anos de 2009 e 2010 com o objetivo de propor recomendações que auxiliem no processo de contratação de serviços de TI na Administração Pública utilizando como instrumento comparativo a IN 04. Na análise, foram identificadas as situações dos itens licitatórios encontrados em relação à IN 04, os gastos que os órgãos tiveram com os contratos e a possível economia do uso do pregão eletrônico como modalidade de licitação. Ao final, verificou-se características significativas nos editais e contratos em relação à legislação pertinente, a proporção dos gastos, bem como, a discrepância entre os gastos previstos e os gastos efetivos ao longo desses anos. Desta maneira, a terceirização de TI não se mostrou, necessariamente, a melhor solução para os problemas que o setor público enfrenta com a falta de pessoal qualificado, levando-se a uma reflexão sobre o custo-benefício de

se manter esses contratos dentro da gestão governamental.

Palavras Chave: Terceirização em TI - IN n° 04 - Governo Federal - Gestão de TI -

1. INTRODUÇÃO

A atividade de terceirização ou *outsourcing*¹ de Tecnologia da Informação (TI) tem apresentado taxas significativas de crescimento no segmento² de prestação de serviços de TI. Isso é válido tanto para o mercado brasileiro (Hendry, 1997) quanto para o mercado global (Gartner, 2003). Em termos globais, o *Gartner Group*, um dos principais grupos de consultoria e pesquisa na área de TI no mundo, aponta um crescimento mundial anual de 7,3% - 13% para a América Latina para os serviços de terceirização de TI no período entre 2004 e 2009 e espera-se que essa taxa de crescimento se mantenha até 2012. Em 2008 e 2009, os serviços de TI representaram grande parte dos contratos de terceirização, aproximadamente 70% (Gartner, 2008).

A Administração Pública é uma das principais contratantes desses serviços de TI, contribuindo assim, para o fortalecimento do crescimento desta terceirização. Essa decisão está alinhada com o Decreto-Lei nº 200/67, art. 10, § 7º, que estabelece que a administração deve concentrar seus esforços nas atividades de gestão e não nas tarefas executivas. Em complemento, o Decreto nº 2.271/97 definiu que as atividades de informática devem ser preferencialmente contratadas de terceiros. Porém, alguns autores que examinaram as contratações de TI no setor público reportaram problemas de desempenho em decorrência de falta de formalização do processo de contratação, de falta de conhecimento sobre ele e de deficiências na sua execução (Barbosa, 2006; Cardoso, 2009; e Cardoso, 2000).

Deste modo, o processo de contratação de serviços de TI precisa, para ser mais eficiente, de um amplo planejamento que seja capaz de nortear os investimentos e assegurar o benefício pretendido para os processos de negócio. Esse planejamento deve permear toda a organização, fornecendo à área de TI a clareza necessária acerca da direção e dos objetivos da organização. Consequentemente, toda contratação de bens e serviços de TI deve possuir como objetivo maior o atendimento de um ou mais objetivos estratégicos, detalhando o benefício pretendido e os indicadores e metas para alcançá-los (Cruz, 2008).

Buscando atingir aos objetivos propostos nesse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual são abordados temas como: os conceitos de terceirização, os riscos que pautam as contratações de TI. Posteriormente foi realizado um levantamento dos gastos que o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) empregaram com contratos de terceirização de TI referente aos anos de 2009 e 2010.

O estudo foi feito originalmente à luz da Instrução Normativa nº 04/08, mas pode ser atualizado à luz da Instrução Normativa nº 04/10, vistas as diferenças entre as normativas. A análise de toda evidência não tem resultados que possam ser aplicados aos contratos passados, mas explicita os impactos da IN na elaboração de licitações futuras.

1.1. OBJETIVOS

¹ *Outsourcing* de TI pode ser definido como a contratação de uma organização externa especializada para fornecer serviços de TI. Isso ocorre quando a empresa não quer utilizar seus recursos internos para operar e/ou implementar seu próprio setor de TI.

² O setor de TI pode ser basicamente dividido em três principais segmentos: (i) *hardware*; (ii) *software*; e (iii) serviços de TI. No segmento serviços de TI, entre as diversas categorias ou tipos de serviços que o compõem estão: (i) *outsourcing*; (ii) consultoria; (iii) integração e desenvolvimento; (iv) suporte e treinamento. O serviço de *outsourcing* por sua vez pode ser subdividido em: (i) *outsourcing* de aplicações de *software* (desenvolvimento e manutenção); (ii) *outsourcing* de infraestrutura de TI (gerenciamento de máquinas, servidores) e (iii) *outsourcing* de processos de negócios altamente dependentes de TI, tais como compras, Recursos Humanos, entre outros.

Propor recomendações que auxiliem no processo de contratação de serviços de TI na Administração Pública Federal e analisar contratos e editais de licitação no período entre 2009 a 2010 utilizando como instrumento comparativo a Normativa SLTI/MPOG nº 04/10.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização, em seu sentido mais amplo, significa a compra de qualquer produto ou serviço de outra empresa. Em geral, as empresas terceirizam os produtos e serviços que não podem ou não querem produzir por si mesmas (Turban, McLean & Wetherbe, 2004). Derivada do inglês, *outsourcing*, (formada pelas palavras *out* + *source*, ou seja, fonte externa) é uma abordagem de gestão que permite delegar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos ou serviços, até então, realizados na organização.

A terceirização possui abordagens diferenciadas, de forma que torna-se importante conhecer os conceitos de alguns autores, para que se possa avaliar qual modelo se adapta melhor em determinada organização.

A terceirização de forma clássica, como relata (Guarda, 2008), pode ser definida como um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades de apoio para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas ligadas ao negócio em que atua e o autor afirma ainda, que, quando se parte para a adoção da terceirização, as organizações são levadas a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas de controles, concentrando toda a malha organizacional em um objetivo único: alcançar melhores resultados, focando os esforços da empresa na sua atividade principal.

Para (Araújo, 2008), terceirizar significa passar adiante a responsabilidade de determinadas atividades ou do conjunto delas e complementa mostrando que no meio empresarial o conceito dado à terceirização é vasto, uma vez que as organizações entendem que outras empresas especializadas na execução de determinados serviços, podem assumir o controle das atividades não essenciais para o negócio. Já (Foina, 2001), defende que terceirização é a transferência de funções e serviços para empresas terceiras.

De modo que podemos entender que a terceirização conforme o exposto pelos autores é uma estratégia de gestão eficiente se aplicada da maneira correta, para isso, muitos aspectos devem ser observados com critério para evitar problemas, já que existem riscos significativos para as organizações. Além disso, toda equipe terceirizada deve ser acompanhada e fiscalizada, especialmente a terceirização de serviços TI por conta do alto volume de gastos.

2.2. TERCEIRIZAÇÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Terceirizar os serviços de TI tem sido cada vez mais comum no âmbito organizacional, especialmente no setor público, visto que a tecnologia, hoje, é algo indispensável em qualquer campo de atuação. Assim, as organizações preferem terceirizar para executar a gestão concentrando os esforços nas atividades fim, gerando assim, mais confiança frente às empresas concorrentes e cada vez mais lucros.

De acordo com (Hendry, 1997) existem quatro principais motivos que levam à terceirização da informática: a diminuição do custo da produção, o foco na atividade alvo, o desgaste com seleção e treinamento, e as incertezas no ciclo de vida dos sistemas. Assim, é preciso avaliar-se cuidadosamente estes motivos para não se caracterizar uma justificativa sem sentido, uma

vez que o mesmo autor contra-argumenta que o custo pode ser diminuído com uma maior eficiência interna, ainda que a terceirização não elimine a incerteza.

Por outro lado, (Foina, 2001) cita outras quatro razões que levam as empresas a terceirizar a TI: Foco no negócio: a empresa foca no negócio e delega aos terceirizados atividades que não são ligadas à área fim; Simplicidade administrativa: diminui o custo fixo; Dinamismo tecnológico: as empresas terceirizadas devem se inovar e transmitir tais inovações para a empresa contratante, sem custos adicionais; e Motivação e produtividade: os terceirizados devem ser vislumbrados.

Por fim, segundo (Albertin & Sanches, 2008), existe uma forte expectativa de que ainda haja grandes evoluções na terceirização de TI nos próximos anos, onde se prever que a grande maioria das organizações consiga identificar novas formas de viabilizar serviços mesmo que ainda exista resistência em perder o controle sobre a segurança de processos e informações estratégicas. E (Leite, 1997) afirma que uma vez terceirizados os serviços de TI, dificilmente a organização retomará essa atividade. Por isso é uma decisão normalmente definitiva, devendo ser bem avaliado visto à quantidade de riscos envolvidos.

2.3. TERCEIRIZAÇÃO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Atualmente, os serviços de TI na Administração Pública Federal têm sido em sua grande maioria prestado por contratos de terceirização. Isso acontece em virtude do modelo de gestão governamental adotado. O objetivo principal da Administração Pública é tornar viável o bom funcionamento da “máquina pública”.

No setor público, a terceirização da área de TI é amplamente utilizada. Esta terceirização busca, principalmente, garantir a contratação de pessoal especializado reduzindo entraves burocráticos (Willcocks, 1994). No entanto, é necessário avaliar, entre outros aspectos, a importância das informações manuseadas por funcionários terceirizados através das aplicações desenvolvidas para que os riscos do processo possam ser minimizados.

Nesta temática, deve-se observar que ao se terceirizar na Administração Pública, vários fatores devem ser previstos antes da contratação. A IN 04/10 prevê que a área demandante justifique e planeje os serviços a ponto da área de TI avaliar a necessidades de acordo com as justificativas e assim realizar o processo de contratação ou ainda repassar o serviço para uma equipe interna. No entanto, observa-se que alguns órgãos públicos ao lançarem um edital não especificam nele um modelo de gestão contratual adequado, o que dificulta a fiscalização dos serviços prestados aumentando assim, significativamente os riscos desse processo.

2.3. RISCOS NO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A terceirização apresenta-se como um processo irreversível e dificilmente, poderá ser modificada. Com isso, torna-se fundamental identificar suas falhas, a fim de melhorá-la, para que assim, este processo torne-se produtivo e eficaz. Considerando-se que a análise de riscos é um dos pontos de destaque da IN n° 04/10 e em seu artigo 2° inciso XV mostra que é através desse documento que se torna possível à identificação e posterior tratamento de ameaças que possam vir a comprometer o sucesso da contratação, a preocupação com esses riscos aumentou de forma significativa.

De acordo com (Foina, 2001), existem 5 etapas a serem verificadas: a identificação dos riscos, a projeção / estimativa de riscos, a avaliação das estimativas realizadas, a administração dos

riscos e o monitoramento dos riscos. O autor destaca ainda, que também que fazem parte da análise de riscos os seguintes elementos:

- ✓ Processos de negócio: identifica junto aos gestores e colaboradores os processos de negócio existentes na organização;
- ✓ Ativos: identifica os ativos que serão considerados na análise de risco: pessoas, infraestrutura, aplicações, tecnologia e informações;
- ✓ Vulnerabilidades: identifica as vulnerabilidades existentes nos ativos que possam causar indisponibilidade dos serviços ou serem utilizadas para roubo das suas informações;
- ✓ Ameaças: identifica os agentes que podem vir a ameaçar a organização; e
- ✓ Impacto: identifica o impacto que os elementos anteriores podem causar na organização. Como roubo de informação, paralisação de serviços, perdas financeiras, entre outros.

E em complemento, destaca que a análise de riscos quando bem realizada garantirá a organização, confidencialidade, disponibilidade e integridade das suas informações. Um dos pontos relevantes a se destacar é o sigilo de informações confidenciais que muitas vezes ficam expostas ao funcionário terceirizado, sem restrições.

A disponibilidade dos serviços é um dos pilares da gestão de riscos, dessa maneira, (Campos André, 2006) expõe a necessidade de haver planejamento e estabelecimento de acordos de níveis de serviços com o prestador, visando limitar o risco de indisponibilidade dos serviços terceirizados. O autor cita ainda, que o alcance da confidencialidade e integridade depende principalmente da qualidade dos controles destinados à conformidade dos prestadores de serviços em relação às diretrizes de segurança constante na política de segurança previamente estabelecida.

A Tabela 2.1 resume os principais riscos de se terceirizar a TI e as possíveis consequências para os órgãos:

Tabela 2.1 – Principais Riscos de Terceirizar TI e suas Consequências.

	Risco:	Consequências:
1	Exposição de informações sigilosas sem restrição	Vulnerabilidade do órgão.
2	Rotatividade de pessoal	Perda de conhecimento do negócio; Descontinuidade dos serviços prestados; Perda de identidade cultural da empresa.
3	Resistências e Conservadorismo	Ausência de transferência ou troca de informações entre os servidores dos órgãos e os funcionários terceirizados dificultando o entendimento do negócio e integração entre as partes; Dificuldade de aproveitamento de servidores já capacitados como suporte a equipe terceirizada.
4	Ausência de Planejamento e Monitoramento	Falta de controle de qualidade dos produtos ou serviços entregues; Não cumprimentos dos prazos; Maior volume de gastos do órgão com a empresa contratada.
5	Ausência de repasse de informações	Dependência dos Terceirizados.
6	Ausência de controles de segurança	Falta de esclarecimento para os terceirizados das suas responsabilidades contratuais.
7	Ausência de estimativa de gastos real por todo o período possível da vigência do contrato.	Aumento significativo do volume de gastos em relação aos valores estimados inicialmente; Necessidade de aprovação de Termos Aditivos em contratos.

As contratações de serviços externos sempre envolvem riscos, conforme o exposto na Tabela 2.1. Assim, (Earl, 1998) propõem que a equipe de auditoria possa revisar o contrato e certificar-se de que a gerência interna detenha o controle necessário sobre o serviço e sobre as informações manipuladas por terceiros.



A IN SLTI/MPOG 04/10 em seu artigo 16 expõe a necessidade de se realizar uma análise dos riscos associada à contratação de serviços de TI, já a Lei 8.666/93 em seu artigo 55 estabelece as necessidades obrigatórias pertinentes a qualquer contrato.

2.4. INSTRUÇÃO NORMATIVA N° SLTI/MPOG n° 04

A IN n° 04 é uma resolução da SLTI/MPOG, publicada em 16/11/10, que disciplina as contratações de soluções de TI pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.

Os artigos 3° e 4° esclarecem que o SISP elaborará, em conjunto com os órgãos setoriais e seccionais, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI e que esta deve ser revisada e publicada anualmente, para servir de subsídio à elaboração do Plano Diretor de TI (PDTI) e que as contratações de que trata a IN 04/10 deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI e o planejamento estratégico do órgão ou entidade.

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

Em relação ao processo de contratação de soluções de TI, o artigo 8° define que esta deve ser realizada em três fases: o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor, e o gerenciamento do contrato.

- ✓ Planejamento da Contratação – Visa identificar a necessidade da contratação, considerando os objetivos estratégicos e as necessidades corporativas da instituição, bem como seu alinhamento com o PDTI. Consiste nas seguintes etapas: análise da viabilidade da contratação, Plano de sustentação, estratégia da contratação, análise de riscos e TR ou projeto básico;
- ✓ Seleção do Fornecedor – Visa analisar as sugestões feitas pela área de licitações e jurídica quando do recebimento do TR ou projeto básico cabendo a área de licitações conduzirem as etapas dessa fase, tem como função apoiar tecnicamente o pregoeiro ou a comissão da licitação na resposta aos questionamentos ou às impugnações dos licitantes e na análise e julgamento das propostas e recursos apresentados. Destaca-se nessa etapa a recomendação da utilização da modalidade de licitação pregão para as contratações de que trata essa IN, preferencialmente na forma eletrônica;
- ✓ Gerenciamento do Contrato – Visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a Solução de TI durante todo o período de execução do contrato e compreende as seguintes tarefas: elaboração do plano de inserção da contratada, realização de reunião inicial convocada pelo gestor do contrato com a participação dos fiscais técnicos, requisitante e administrativo do contrato, da contratada e dos demais intervenientes por ele identificados, encaminhamento formal de ordens de serviços ou de fornecimento de bens, monitoramento da execução, transição contratual, quando aplicável e encerramento do contrato.

A estratégia da contratação é mostrada no artigo 15° e deve ser organizada obedecendo aos seguintes tópicos: indicação da solução de TI, definição das responsabilidades da contratada que não poderá se eximir do cumprimento integral do contrato, indicação dos termos contratuais, elaboração do orçamento detalhado em preços unitários, fundamentado em pesquisa de mercado, a exemplo de contratações similares, valores oficiais de referência, pesquisa junto a fornecedores ou tarifas públicas, elaboração da estimativa do impacto



econômico-financeiro no orçamento do órgão ou entidade, elaboração dos documentos: termo de compromisso e termo de ciência e definição dos critérios técnicos de julgamento das propostas para a fase de seleção do fornecedor.

A análise de riscos tem por finalidade demonstrar o tratamento dos riscos e ameaças que possam vir a comprometer o sucesso em todas as fases da contratação. O artigo 16º enumera os itens que devem ser contemplados em relação à análise de riscos, que são:

- ✓ A identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso dos processos de contratação e de gestão contratual;
- ✓ A identificação dos principais riscos que possam fazer com que a Solução de TI não alcance os resultados que atendam às necessidades da contratação;
- ✓ A mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado;
- ✓ A definição das ações previstas a serem tomadas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionada a cada risco;
- ✓ A definição das ações de contingência a serem tomadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem; e
- ✓ A definição dos responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e dos procedimentos de contingência.

E complementa em seu artigo 17º que o TR ou projeto básico deverá ser elaborado a partir da análise da viabilidade da contratação, do plano de sustentação, da estratégia da contratação e da análise de riscos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo 3 tem por objetivo mostrar os dados e analisar os resultados compilados considerando a análise dos anos de 2009 a 2010 dos contratos mantidos pelos órgãos estudados (TCU e TSE).

3.1 ANÁLISE DOS EDITAIS DO TCU E TSE

As tabelas de 3.1, 3.4, 3.7, 3.10, 3.12 e 3.14 sintetizam os dados mais importantes dos editais analisados. Nelas podem ser encontrados os parâmetros mínimos (em resumo) exigidos no TR em acordo com a Instrução Normativa nº 04:

- I - definição do objeto;
- II – elementos para a gestão do contrato;
- III – estimativa de preços;
- IV – adequação orçamentária;
- V – definições dos critérios de sanções e;
- VI – critérios de seleção do fornecedor.

A IN 04/08 que antecedeu a IN 04/10 já contemplava os itens descritos acima, exceto o item V - definição dos critérios de sanções.

3.1.1 EDITAL DE LICITAÇÃO TCU

Pregão Eletrônico nº 17/10:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que o edital contempla todos os itens do TR conforme o exposto pela IN 04 segue abaixo na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Resumo dos Dados do Edital de Licitação do Tribunal de Contas da União – TCU.

Referência	Edital Tribunal de Contas da União (TCU) – Contratação de Serviços Técnicos Especializados em TI. Processo nº. 17-2010-DF. Pregão Eletrônico nº. 17/2010. De: 20/04/2010.
I	Contratação, em regime de empreitada por preço unitário, de serviços técnicos especializados na área de tecnologia da informação para organização, desenvolvimento, implantação e execução continuada de atividades de suporte técnico remoto e presencial a usuários de soluções de tecnologia da informação, abrangendo a execução de rotinas periódicas, orientação e esclarecimento de dúvidas e recebimento, registro, análise, diagnóstico e atendimento de solicitações de usuários.
II	Para a execução do contrato, será implementado método de trabalho baseado no conceito de delegação de responsabilidade. Para tanto, serão consideradas as seguintes metas: para o 1º mês de execução contratual: 70% das metas constantes das especificações técnicas; para o 2º mês de execução contratual: 80% das metas constantes das especificações técnicas; para o 3º mês de execução contratual: 90% das metas constantes das especificações técnicas; e a partir do 4º mês de execução contratual: 100% das metas constantes das especificações técnicas. A execução dos serviços será gerenciada pela contratada, que fará o acompanhamento diário da qualidade e dos níveis de serviço alcançados com vistas a efetuar eventuais ajustes e correções de rumo.
III	A demanda de estimativa de preços aqui apresentada se dá pelo quantitativo de Homem/Mês: <u>Serviço de hospedagem e operação de telessuporte</u> : Atendimento em soluções comerciais: 12 e Atendimento em soluções corporativas: 8; <u>Serviço de suporte local</u> : Atendimento típico em Brasília: 12, Atendimento especializado em Brasília: 3 e Suporte local nos estados: 27; <u>Serviço de monitoramento e gestão de suporte</u> : Gestão de telessuporte: 2, Gestão de suporte local: 4, Gestão de incidentes: 2 e Gestão de service-desk: 2. <u>Total estimado de profissionais contratados: 72</u> . O orçamento anual estimado para esta contratação é de R\$4.682.557,54 (quatro milhões, seiscentos e oitenta e dois mil, quinhentos e cinquenta e sete reais e cinquenta e quatro centavos), correspondente a um desembolso mensal de R\$390.213,13 (trezentos e noventa mil, duzentos e treze reais e treze centavos).
IV	O modelo de pagamento adotado no contrato será um modelo híbrido, de pagamento de serviço por disponibilidade, condicionada ao alcance de metas de desempenho. O Valor Mensal de Pagamento (VMP) será igual ao somatório dos valores mensais de prestação dos serviços (VMS).
V	O licitante será sancionado com o impedimento de licitar e contratar com a União e será descredenciado no Sicaf e no cadastro de fornecedores do TCU, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo de multa de até 30% (trinta por cento) do valor estimado para a contratação e demais cominações legais, nos seguintes casos: Cometer fraude fiscal; Apresentar documento falso; Fizer declaração falsa; Comportar-se de modo inidôneo; Não assinar o contrato no prazo estabelecido; Deixar de entregar a documentação exigida no certame; Não mantiver a proposta.
VI	Conforme seção III – Da participação na licitação e Seção XIII – Da habilitação. O presente contrato fundamenta-se nas Leis nº 10.520/2002 e nº 8.666/1993 e no Decreto nº 5.450/2005 e se vincula ao edital e anexos do Pregão Eletrônico nº 17/2010, constante do processo TC nº 027.450/2009-7, bem como à proposta da CONTRATADA.

No entanto, embora o edital cumpra os quesitos exigidos no art. 17 § 1º da IN 04, foram encontrados alguns itens que não poderiam ser utilizados sem justificativa conforme expresso na legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI, demonstrado na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Itens do edital não permitido sem justificativa do TCU em relação à legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI.

IN 04/10:	
Art. 7 – II	É vedado prever em edital a remuneração dos funcionários da contratada.
Art. 15 - § 2º	Aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa.

O artigo 6º em seu inciso II diz que é vedado prever em edital a remuneração dos funcionários da contratada, no entanto, observa-se que foi encontrado no Anexo V – Planilha de composição de custos e formação de preços nas páginas 81 a 88 do edital, conforme abaixo o resumo, nessa tabela resumo não foi considerado o detalhamento dos cálculos:

Tabela 3.3 –Resumo de Salários Estimados por Posto de Trabalho do Edital do TCU.
Fonte: Edital Pregão Eletrônico TCU nº 17/10

SALÁRIO ESTIMADO DO PROFISSIONAL	
Operação de telessuporte - Atendimento em soluções comerciais	R\$1.160,97
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 2.408,00



Operação de telessuporte - Atendimento em soluções corporativas	R\$ 2.674,62
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 4.913,86
Suporte local - Atendimento típico em Brasília	R\$ 1.154,67
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 2.397,57
Suporte local - Atendimento especializado em Brasília	R\$ 1.154,67
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 2.397,57
Suporte local - Suporte local nos Estados	R\$ 2.674,62
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 4.913,86
Monitoramento e gestão de suporte - Gestão de telessuporte	R\$ 3.429,51
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 6.171,35
Monitoramento e gestão de suporte - Gestão de suporte local	R\$ 3.429,51
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 6.171,35
Monitoramento e gestão de suporte - Gestão de incidentes	R\$ 3.429,51
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 6.171,35
Monitoramento e gestão de suporte - Gestão de service-desk	R\$ 6.754,12
VALOR TOTAL DE REMUNERAÇÃO + ENCARGOS SOCIAIS + INSUMOS	R\$ 11.874,75

O artigo 15º § 2º da IN 04 explicita que a aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa. No edital não consta justificativa para a aferição por meio de métrica homens-hora. O início do contrato nº 17-2001-DF ocorreu em 31/05/10, este não possui Termos Aditivos até o presente momento, no entanto, é importante salientar que o contrato ainda poderá sofrer aditivos até 30/05/15.

3.1.2 EDITAIS DE LICITAÇÃO TSE

Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 01/090:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que os itens IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 01/2009 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Tabela 3.4 – Resumo dos Dados do Edital de Licitação 01/09 do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.

Referência	Edital Tribunal Superior Eleitoral (TSE) – Prestação de serviços de Infra-Estrutura. Processo nº. 42.733/2008. Pregão Eletrônico nº. 01/2009. De: 29/01/2009.
I	Contratação de serviços de informática na área de suporte às equipes de gestão de infra-estrutura tecnológica, a fim de atender às demandas da Justiça Eleitoral (Tribunal Superior Eleitoral e Tribunais Regionais Eleitorais).
II	Os funcionários terceirizados deverão entregar um <u>relatório semanal</u> contendo as seguintes informações: Nome da categoria de serviço; Nome do empregado da empresa que executou os serviços; Nome da Seção onde o serviço foi prestado (se o serviço foi realizado em mais de uma seção, indicar os nomes de todas as seções). Além disso, também ocorrerá a entrega de um <u>relatório gerencial</u> que deverá contemplar: 1 - consolidação de todos os relatórios semanais de execução, por profissional, contendo, no mínimo: o período de execução; o total de horas executadas; o nome e assinatura do supervisor técnico da Contratada e 2 - consolidação de todos os relatórios semanais de execução, por tipo de serviço, contendo, no mínimo: o período de execução; o total de horas executadas; o nome e assinatura do supervisor técnico da Contratada.
III	A demanda de estimativa de preços aqui apresentada se dá pelo quantitativo de funcionários terceirizados x Hora/Ano: Configuração de Equipamentos e Suporte (CPS1): 7.488, Configuração de Equipamentos e Suporte (CPS2): 18.720, Suporte a Usuários de Informática (SUI1): 108.576, Suporte a Usuários de Informática (SUI2): 136.656, Administração de Banco de Dados (ABD1): 3.744, Administração de Banco de Dados (ABD2): 5.616, Administração de Banco de Dados (ABD3): 5.616, Planejamento e Controle de Produção (PCP1): 18.720, Planejamento e Controle de Produção (PCP2): 29.952, Análise de NOC (ANOC1): 26.676, Análise de NOC (ANOC2): 13.338, Supervisão de Help Desk (SHD): 3.744, Atendimento de Help Desk 1º Nível (AHD1): 16.302, Atendimento de Help Desk 1º Nível (AHD2): 20.748, Atendimento de Help Desk 2º Nível (ASD): 4.446, Suporte em Portal (SPZ): 1.872, Administração de Servidor de Aplicações - Produção (ASAP): 11.232, Administração de Servidor de Aplicações - Colaboração (ASAC): 3.744, Administração de Servidor de Aplicações - Content Management (ASAM): 3.744, Administração e Suporte de Redes (ASR1) 33.696 e Administração e Suporte de Redes (ASR2): 14.976. Valores em reais. O orçamento estimado com base em pesquisa de mercado (Anexo I-X) e na planilha de formação de preços (Anexo I-IX) é de R\$ 20.291.451,53 (vinte milhões duzentos e noventa e um mil quatrocentos e cinquenta e um reais e cinquenta e três centavos). Nesse valor já estão incluídas as despesas com deslocamentos no montante estimado de R\$ 280.000,00 (duzentos e oitenta mil reais) e com serviços



	suplementares no montante estimado de 1.000.000,00 (um milhão de reais).
IV	Não consta no TR.
V	Não consta no TR.
VI	Não consta no TR.

A tabela 3.5 mostra as informações a respeito dos aditivos do contrato n° 8/2009 do TSE, a linha ‘%’ refere-se à porcentagem de acréscimos ou supressões no contrato.

Tabela 3.5 – Aditivos de Contrato – Pregão Eletrônico n° 01/09 do TSE.

	Pregão 01/2009:	Aditivo 1:	Aditivo 2:	Aditivo 3:	Aditivo 4:	Aditivo 5:
Contrato:	8/2009					
Data de Assinatura:	05/03/2009	01/09/2009	08/03/2010	05/07/2010	05/08/2010	16/11/2010
Valores do Contrato:	R\$ 19.010.874,19	R\$ 21.848.874,19	NA	R\$ 22.261.388,54	R\$ 339.374.073,36	R\$ 24.521.688,87
Diferença Valores:		R\$ 2.838,00	NA	R\$ 412.514,35	R\$ 317.112.684,82	-R\$ 314.852.384,49
%:		+ 13%	NA	+ 2%	+ 94%	- 6%
Justificativa:		Alterar os quantitativos anuais, por perfil profissional, e remanejar R\$ 500.000,00 do montante ao pagamento de horas suplementares e o ressarcimento de diárias e passagens.	Prorrogar o prazo de vigência até o dia 9 de março de 2011.	Acrescer R\$ 900.000,00 a estimativa de pagamento de serviços de horas suplementares e R\$ 720.000,00 a estimativa de ressarcimento de despesas com deslocamentos.	Alterar os quantitativos de horas, por perfil profissional, para execução no período Eleitoral de 2010, a contar da data de publicação deste aditivo até 01/12/2010.	Revisar as alíquotas de ISS, Repactuar os preços unitários - CCT2009, Majorar em 5,72% os salários a partir de 1º/05/2009, e o valor diário do auxílio alimentação a partir de 1º/07/2009, e em 5,60% o valor da assistência médico hospitalar a partir de 1º/08/2009.

Considerando que o tempo de execução do contrato é de 2 anos, pois a data inicial é: 09/03/2009 e a final é: 09/03/2011 e que este pode ser prorrogado, o valor inicial do contrato que é de R\$ 19.010.874,19 poderá sofrer alterações ao longo de sua vigência. A exposição cronológica dos Termos Aditivos mostra as atualizações de valores, bem como os percentuais, de acordo com o que foi exposto por cada aditivo. Ao final será mostrada a diferença encontrada entre o valor inicial do contrato (valor estimado) e o que foi efetivamente gasto durante a execução do contrato nesse período.

Para composição dos cálculos, foi necessário verificar no Diário Oficial da União (DOU) a justificativa de cada aditivo. Assim, verificou-se que no aditivo 1, de acordo com os dados disponíveis no sitio do TSE, referente a alteração dos quantitativos anuais por perfil profissional de horas, o valor do contrato foi modificado para R\$ 21.848.874,19, aumentando o seu valor inicial em R\$ 2.838.000,00, o que representa um percentual de 13%. No aditivo 2, houve apenas alteração da vigência do contrato até 12/03/2011, não ocasionando em acréscimos ou supressões de valores.

No aditivo 3, conforme disposto no extrato de termos de aditivos disponibilizado pelo DOU de 01/07/2010, o valor do contrato passou a ser de R\$ 22.261.388,54, o que representou um acréscimo de R\$ 412.514,35, equivalente a 2% de aumento em relação ao valor inicial do contrato.

No aditivo 4, conforme os dados disponíveis no site do TSE (Anexo III), houve alteração dos quantitativos de horas por profissional no ano de 2010. O valor do contrato foi alterado para

R\$ 339.374.073,36, incidindo num acréscimo de R\$ 317.112.648,82, o que representou um aumento de 94% em relação ao valor inicial do contrato.

Já no aditivo 5, houve atualização no valor do contrato referente à revisão de alíquotas, suprimindo o valor do contrato em R\$ 24.521.688,87, de acordo com o extrato de termos de aditivos disponibilizado pelo DOU de 16/11/2010 (Anexo II). Após o aditivo 5 o valor do contrato foi alterado para R\$ 314.852.384,49, representando supressão de 6% em relação ao seu valor inicial.

Desta maneira, pôde-se perceber que o valor contratado ao final dos 2 anos, até a data do último aditivo (16/11/2010) foi de R\$ 314.852.384,49. Considerando-se que o valor inicial do contrato foi de R\$ 19.010.874,19, percebe-se um acréscimo de 94%. É importante salientar que o contrato ainda pode sofrer aditivos até 08/03/14.

A Tabela 3.6 demonstra a relação dos itens não permitidos sem justificativa encontrados no edital em relação à legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI.

Tabela 3.6 – *Itens do edital não permitido sem justificativa do TSE nº 01/09 em relação à legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI.*

IN 04/10:	Lei 8.666/93:	
Art. 15 - § 2º		Aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa.
Art 7 - V		É vedado reembolsar despesas com transporte, hospedagem e outros custos operacionais.
	Cap. III – Seção III – Art. 65 II - § 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.

O artigo 15º § 2º da IN 04 define que a aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa. Observando o item VII da Tabela 3.6, ficaram claras as especificações dos postos de trabalho e os quantitativos aferidos pela métrica homens-hora. Porém não consta no edital justificativa para a aferição por meio de métrica homens-hora.

Em relação à execução do contrato, de acordo com o artigo 7º inciso V da IN 04, é vedado reembolsar despesas com transporte, hospedagens e outros custos operacionais. No entanto, foi encontrado na Tabela 9, na linha 'justificativa' do aditivo 1 o seguinte texto - 'Remanejar R\$ 500.000,00 do montante destinado ao pagamento de horas suplementares e o ressarcimento de diárias e passagens.', e também, no aditivo 3, na linha 'justificativa' o seguinte texto – 'Acrescer R\$ 900.000,00 a estimativa de pagamento de serviços de horas suplementares e R\$ 720.000,00 a estimativa de ressarcimento de despesas com deslocamentos.' demonstrando que é o órgão quem irá reembolsar as diárias e as passagens.

Ainda na fase de execução do contrato, verificou-se um item de não conformidade em relação ao valor do aditivo 4. No artigo 65 inciso II - § 1º da Lei 8.666/93 é definido que no caso de contratação de serviços, o percentual de acréscimos ou supressões permitidos nos termos aditivos é de até 25% em relação ao valor inicial do contrato.

Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 04/09:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que itens IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 04/2009 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Tabela 3.7 – *Resumo dos Dados do Edital de Licitação 04/09 do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.*

Referência	
	Edital Tribunal Superior Eleitoral (TSE) – Prestação de serviços de informática na área de sustentação de Sistemas de Informação. Processo nº. 1.157/2009. Pregão Eletrônico nº. 04/2009.



I	Contratação de serviços de informática na área de sustentação de Sistemas de Informação, a fim de atender às demandas da Justiça Eleitoral (Tribunal Superior Eleitoral e Tribunais Regionais Eleitorais).
II	Idem ao Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 01/090.
III	A demanda de estimativa de preços aqui apresentada se dá pelo quantitativo de funcionários terceirizados x Hora/Ano: Configuração de Equipamentos e Suporte (CPS1): 7.488, Configuração de Equipamentos e Suporte (CPS2): 18.720, Suporte a Usuários de Informática (SUI1): 108.576, Suporte a Usuários de Informática (SUI2): 136.656, Administração de Banco de Dados (ABD1): 3.744, Administração de Banco de Dados (ABD2): 5.616, Administração de Banco de Dados (ABD3): 5.616, Planejamento e Controle de Produção (PCP1): 18.720, Planejamento e Controle de Produção (PCP2): 29.952, Análise de NOC (ANOC1): 26.676, Análise de NOC (ANOC2): 13.338, Supervisão de Help Desk (SHD): 3.744, Atendimento de Help Desk 1º Nível (AHD1): 16.302, Atendimento de Help Desk 1º Nível (AHD2): 20.748, Atendimento de Help Desk 2º Nível (ASD): 4.446, Suporte em Portal (SPZ): 1.872, Administração de Servidor de Aplicações - Produção (ASAP): 11.232, Administração de Servidor de Aplicações - Colaboração (ASAC): 3.744, Administração de Servidor de Aplicações - Content Management (ASAM): 3.744, Administração e Suporte de Redes (ASR1) 33.696 e Administração e Suporte de Redes (ASR2): 14.976. Valores em reais. O orçamento estimado com base em pesquisa de mercado (Anexo I-X) e na planilha de formação de preços (Anexo I-IX) é de R\$ 20.291.451,53 (vinte milhões duzentos e noventa e um mil quatrocentos e cinquenta e um reais e cinquenta e três centavos). Nesse valor já estão incluídas as despesas com deslocamentos no montante estimado de R\$ 280.000,00 (duzentos e oitenta mil reais) e com serviços suplementares no montante estimado de 1.000.000,00 (um milhão de reais).
IV	Não consta no Termo de Referência.
V	Não consta no Termo de Referência.
VI	Não consta no Termo de Referência.

A Tabela 3.8 demonstra as informações pertinentes aos aditivos do contrato nº 12/2009 do TSE. A linha ‘%’ refere-se à porcentagem de acréscimos ou supressões realizadas no contrato ao longo de sua vigência.

Tabela 3.8 – Aditivos de Contrato – Pregão Eletrônico nº 04/09 do TSE.

	Pregão 04/2009:	Aditivo 1:	Aditivo 2:	Aditivo 3:	Aditivo 4:
Contrato:	12/2009				
Data de Assinatura:	11/03/2009	15/09/2009	11/03/2010	05/08/2010	20/12/2010
Valor do Contrato:	R\$ 21.636.870,40	R\$ 19.789.571,68	NA	R\$ 19.856.251,06	R\$ 24.291.751,67
Diferenças:		R\$ 1.847.298,72	NA	R\$ 66.679,38	R\$ 4.435.500,61
%:		- 8%	NA	+ 1%	+ 17%
Justificativa:		Alterar os quantitativos de horas anuais, por perfil profissional.	Revisar as alíquotas de imposto sobre serviço, reajustar valores e prorrogar o prazo de vigência para 12 de março de 2011.	Acrescer os quantitativos de 15.120 horas por perfil profissional, para execução no período compreendido entre 09/08/2010 a 12/03/2010.	Reajustar os preços unitários, a partir de 1º/05/2010, de acordo com os eventos da CCT2010; Acrescer 4.200 horas; Acrescer o valor de R\$ 300.000,00 para ressarcimento de despesas com deslocamentos; Acrescer o valor de R\$ 500.000,00 para despesas com serviços suplementares.

As exposições cronológicas dos termos aditivos como vestem na Tabela 3.8, mostra as atualizações de valores, bem como seus valores percentuais, de acordo com o que foi modificado no contrato por cada termo aditivo.

Para a composição dos cálculos expostos na Tabela 3.8 fez-se necessária à leitura da justificativa de cada Termo Aditivo. Assim, constatou-se que no aditivo 1, de acordo com os dados disponíveis no DOU de 15/09/2009, referente à alteração dos quantitativos anuais por perfil profissional de horas, o valor do contrato foi modificado para R\$ 19.789.571,68,

suprimindo o seu valor inicial em R\$ 1.847.298,72, o que representa um percentual de 8%. No Termo Aditivo 2, foi feita revisão de alíquotas, porém, não foi verificado acréscimos ou supressões de valores.

No Termo Aditivo 3, conforme disposto no arquivo de pesquisa de contratos disponível no sitio do TSE, o valor do contrato passou a ser de R\$ 19.856.251,06, o que representou um acréscimo de R\$ 66.679,38, equivalente a 1% de aumento em relação ao valor inicial do contrato.

No aditivo 4, conforme os dados disponíveis no DOU de 20/12/2010, houve alteração dos preços unitários, com base no acordo firmado nos eventos da convenção coletiva de trabalho (CCT2010). No mesmo Termo Aditivo houve aumento de horas na categoria de serviços 'Gerenciamento de Projetos', 'ressarcimento de despesas com deslocamentos' e 'despesas com serviços suplementares'. O valor do contrato foi alterado para R\$ 24.291.751,67, incidindo num acréscimo de R\$ 4.435.500,61, o que representou um aumento de 17% em relação ao valor inicial do contrato.

Desta maneira, pôde-se perceber que o valor contratado até o presente momento foi de R\$ 24.291.751,67. Considerando-se que o valor inicial do contrato foi de R\$ 21.636.870,40, percebe-se que houve acréscimo de 17% no valor contratado. É importante salientar que o contrato ainda pode sofrer aditivos até 11/03/14.

A Tabela 3.9 lista os itens que não poderiam ser utilizados sem justificativa, encontrados no edital de prestação de serviços em relação à legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI.

Tabela 3.9 – *Itens do edital não permitido sem justificativa do TSE nº 04/09 em relação à legislação que rege as contratações de serviços ou produtos de TI.*

IN 04/10:	
Art. 15 - § 2º	Aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa.
Art 7 - V	É vedado reembolsar despesas com transporte, hospedagem e outros custos operacionais.

Esse edital apresentou a contemplação dos mesmos itens não permitidos sem justificativa encontrados no edital do TSE 01/09, no que se refere à aferição de esforços por meio da métrica homens-hora. Conforme mostrado no item VII da Tabela 4.9, as especificações dos postos de trabalho, e os quantitativos aferidos pela métrica homens-hora. Porém não consta no edital justificativa para a aferição por meio dessa métrica.

Em relação à execução do contrato, de acordo com o artigo 7º inciso V da IN 04, é vedado reembolsar despesas com transporte, hospedagens e outros custos operacionais. Foi encontrada, como consta na tabela 4.9, na linha 'justificativa' do aditivo 4, a justificativa - 'Acrescer o valor de R\$ 300.00,00 para despesas com deslocamentos; Acrescer o valor de R\$ 500.000,00 para despesas com serviços suplementares.', deixando claro que o valor acrescentado ao contrato é para reembolsar despesas com diárias e passagens. Situação encontrada, também, no aditivo do contrato 12/2009 referente ao Pregão Eletrônico 04/09 do TSE.

Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 70/09:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que itens II, IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 70/2009 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Tabela 3.10 – *Resumo dos Dados do Edital de Licitação 70/09 do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.*

Referência	Edital Tribunal Superior Eleitoral (TSE) – Contratação de serviços de desenvolvimento de Sistemas de Informação. Processo nº. 7.426/2009. Pregão Eletrônico nº. 70/2009.
I	Contratação de serviços de desenvolvimento de Sistemas de Informação, a fim de atender às demandas da Justiça Eleitoral (Tribunal Superior Eleitoral e Tribunais Regionais Eleitorais), em regime de fábrica de <i>software</i> .
II	Não consta no Termo de Referência.
III	O volume total estimado será de 6.000 (seis mil) Pontos de Função por ano, durante a vigência do contrato. Obs.: O valor previsto do contrato não tem como ser calculado uma vez que o edital não fornece dados sobre os valores unitários do ponto de função.
IV	Não consta no Termo de Referência.
V	Não consta no Termo de Referência.
VI	Não consta no Termo de Referência.

A Tabela 3.11 mostra as informações sobre o único aditivo do contrato nº 70/2009 do TSE.

Tabela 3.21 –Aditivos de Contrato – Pregão Eletrônico nº 70/09 do TSE.

	Pregão 70/2009:	Aditivo 1:
Contrato:	80/2009	
Data de Assinatura:	11/03/2009	29/10/2010
Valor:	R\$ 2.798.460,00	NA
Justificativa:		Prorrogar o prazo de vigência até 13/11/2011.

Conforme disposto no extrato de Termos Aditivos disponibilizado pelo DOU de 29/10/2010, no aditivo 1, ocorreu alteração da vigência do contrato até 13/11/2011, não ocasionando em acréscimos ou supressões de valores.

Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 89/09:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que itens II, III, IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 89/2009 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Tabela 3.32 –Resumo dos Dados do Edital de Licitação 89/09 do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.

Referência	Edital Tribunal Superior Eleitoral (TSE) – Contratação de prestação dos serviços de Consultoria Técnica Especializada. Processo nº. 7.426/2009. Pregão Eletrônico nº. 89/2009.
I	Contratação de empresa para prestação dos serviços de Consultoria Técnica Especializada na aplicação dos <i>softwares Oracle Business Intelligence Enterprise Edition Plus, Oracle Data Integrator e Oracle Warehouse Builder</i> para Construção e Implantação de <i>Data Mart</i> de URNA ELETRÔNICA e construção de indicadores, consultas Gerenciais Multidimensionais incluindo a utilização de <i>Dashboards</i> , visando prover o TSE de serviços especializados na área de <i>Business Intelligence</i> .
II	Não consta no Termo de Referência.
III	Não consta no Termo de Referência.
IV	Não consta no Termo de Referência.
V	Não consta no Termo de Referência.
VI	Não consta no Termo de Referência.

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, de que o TR contenha no mínimo os dez itens listados no item 4.1 deste trabalho, observou-se que os itens II, III, IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 89/2009 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

O início do contrato nº 86/2009 ocorreu em 08/12/09. Esse contrato não possui termos aditivos até o presente momento, no entanto, é importante salientar que o mesmo ainda poderá sofrer termos aditivos até 08/06/11.

Edital TSE – Pregão Eletrônico nº 72/10:

Considerando-se a exigência do artigo 17 § 1º da IN 04, observa-se que itens II, III, IV, V e VI não constam no TR do edital de Pregão Eletrônico nº. 72/2010 do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Tabela 3.4 – Resumo dos Dados do Edital de Licitação 72/10 do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.

Referência	Edital Tribunal Superior Eleitoral (TSE) – Contratação de prestação dos serviços de processamento especializado. Processo nº. 7.426/2009. Pregão Eletrônico nº. 8.765/2010.
I	Contratação de empresa para prestação dos serviços de Consultoria Técnica Especializada na aplicação dos softwares Oracle Business Intelligence Enterprise Edition Plus, Oracle Data Integrator e Oracle Warehouse Builder para Construção e Implantação de Data Mart de URNA ELETRÔNICA e construção de indicadores, consultas Gerenciais Multidimensionais incluindo a utilização de Dashboards, visando prover o TSE de serviços especializados na área de Business Intelligence.
II	Não consta no Termo de Referência.
III	Não consta no Termo de Referência.
IV	Não consta no Termo de Referência.
V	Conforme especificado no capítulo 16. Das penalidades: Atraso na entrega do objeto, por dia de atraso injustificado, limitada sua aplicação até o máximo de 10 dias: 1% sobre o valor total do contrato, Deixar de cumprir os prazos para reimpressão por falha ou falta, por hora de atraso injustificado, limitada sua aplicação a 72 horas: 0,1% sobre o valor referente ao lote do TER e Deixar de cumprir os prazos acordados para reimpressão por solicitação do TSE: 1% sobre o valor total do contrato.
VI	A empresa deverá apresentar Atestado de Capacidade Técnica a fim de comprovar execução de serviços de mesma natureza ou similar ao do objeto deste TR.

3.2 ANÁLISE GERAL DOS EDITAIS DO TCU E TSE

O tópico 3.1 mapeou os itens não contemplados nos editais de licitações analisados usando como parâmetro o Termo de Referência em acordo com as regras estabelecidas pela IN nº 04 em seu artigo 17º § 1º. Dessa análise, foi possível atender parcialmente os objetivos específicos desse presente estudo usando como premissa os seguintes aspectos:

1 – Mapear o volume de informações não contempladas encontradas nos editais de licitações de TI dos órgãos estudados, bem como em seus termos aditivos em relação à IN 04 e à legislação pertinente à contratação de serviços ou soluções pela Administração Pública durante o período de 2009 a 2010;

2 – Mostrar o volume de gastos efetivos em cada licitação ao longo de sua vigência; e

3 – Verificar se houve redução de gastos públicos com a utilização do pregão eletrônico. Os resultados encontrados foram divididos em três tabelas distintas, conforme se segue:

Tabela 3.15 – Relação de itens não contemplados nas licitações do TSE e TCU em relação a IN nº 04;

Tabela 3.16 – Valores gastos nas licitações do TSE e TCU;

Tabela 3.17 – Economia do pregão eletrônicos do TSE e TCU.

Tabela 3.5 – Relação de itens não contemplados nas licitações do TSE e TCU em relação à IN nº 04.

Itens não contemplados / Contrato:	Item II TR - IN 04/10	Item III TR - IN 04/10	Item IV TR - IN 04/10	Item V TR - IN 04/10	Item VI TR - IN 04/10	Art. 7 - II	Art. 7 - V	Art. 15 - § 2º
Fase:	1	1	1	1	1	2	2	2
TCU 17/10:						X		X
TSE 01/09:			X	X	X		X	X
TSE 04/09:			X	X	X		X	X
TSE 70/09:	X		X	X	X			
TSE 89/09:	X	X	X	X	X			
TSE 72/10:	X	X	X					
Quantidade:	3	2	5	4	4	1	2	3

Na linha 'quantidade' é demonstrado a quantidade de itens não contemplados e na linha 'Fase' o número 1 significa à contratação da solução de TI e o número 2 a execução do contrato, o quadro geral de itens não contemplados encontrados nos editais dos órgãos estudados são discutidos individualmente a seguir.

Fase 1:

1: Tópico mais importante a ser debatido, nessa análise, uma vez que a gestão visa minimizar os riscos decorrentes do processo de terceirização. A IN 04 define que sejam previstos no TR elementos para gestão e explica que a fase de gerenciamento do contrato visa acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços que compõem a solução de TI durante todo o período de execução do contrato, conforme exposto pelo artigo 25. A gestão desses contratos é um dos principais destaques dessa IN.

O TCU definiu em seu Acórdão 1603/08 que o objetivo da governança de TI é assegurar que as ações de TI estejam alinhadas com o negócio da organização, agregando-lhe valor. O desempenho da área de TI deve ser medido, os recursos propriamente alocados e os riscos inerentes, mitigados. Assim, é possível gerenciar e controlar as iniciativas de TI nas organizações para garantir o retorno de investimentos e a adoção de melhorias nos processos organizacionais e complementa ao afirma que a governança adequada da área de TI na Administração Pública promove a proteção a informações críticas e contribui para que essas organizações atinjam seus objetivos institucionais. E afirma que, além disso, é ela quem garante a correta aplicação dos recursos empregados em TI.

Ponderando os resultados encontrados na Tabela 3.15, observou-se que dentre os 5 editais analisados do TSE, 3 não contemplaram esse item e, apesar de nos editais do TSE 01/09 e 04/09 constarem os elementos de gestão, é preciso que o órgão que lança um edital leve em consideração a aplicabilidade do plano de gestão. Num edital em que se prevê a contratação de 273 e 186 postos de trabalho, respectivamente, como é o caso dos editais do TSE 01/09 e 04/09, seria inviável realizar-se a análise de 1 relatório de atividades por contratado por semana sem que se tenha uma grande equipe para tal, como proposto. Na prática, dificilmente existe uma equipe para a análise destes relatórios, tornando a proposta impraticável.

2: De acordo com o artigo 15 inciso IV da IN 04, é necessária a elaboração do orçamento detalhado em preços unitários, fundamentado em pesquisa de mercado, a exemplo de contratações similares, valores oficiais de referência, pesquisas junto a fornecedores ou tarifas públicas. Os resultados encontrados na Tabela 3.15 mostram que três dos cinco editais analisados do TSE não realizaram a estimativa de preços.

Em complemento, a premissa 3 foi verificar se houve redução de gastos com a utilização do pregão eletrônico, e esse foi parcialmente comprometido. Considerando-se que o parâmetro de comparação é o valor estimado da contratação para a composição dos cálculos. A ausência desse parâmetro influenciou na impossibilidade de ser aferida uma média da redução de gastos no TSE entre o período de 2009 a 2010.

3: De acordo com o artigo 15 inciso V da IN 04, é necessária a elaboração da estimativa de impacto econômico-financeiro no orçamento do órgão ou entidade, incluindo a indicação das fontes de recursos. Observou-se nos resultados encontrados na Tabela 3.15 que nenhum dos editais do TSE elaborou a adequação orçamentária, item importante na execução do contrato, pois garante a continuidade ou não dos serviços contratados.

4: As sanções administrativas é a grande novidade trazida pela IN 04 no que diz respeito ao TR. As empresas que descumprirem contratos receberão punições proporcionais ao dano causado. De acordo com o exposto no artigo 15 inciso III – b, o TR deve contemplar as

sanções administrativas com clareza. Os resultados encontrados na Tabela 3.15, mostram que dos 5 editais analisados do TSE, 4 não especificaram as sanções administrativas.

5: De acordo com o artigo 15 inciso VII da IN 04, é necessária a definição dos critérios técnicos de julgamento das propostas para a fase de seleção do fornecedor. Observou-se nos resultados da Tabela 4.15 que dos cinco editais analisados do TSE, quatro não especificaram os critérios de definição do fornecedor.

Na fase 1 percebeu-se que o volume de itens não contemplados pelos editais do TSE foi significativo.

Fase 2:

Em relação às disposições gerais (Capítulo I), o artigo 7º da IN 04 mostra quais são as situações vedadas. Entre elas, encontra-se o inciso ‘II – Prever em edital a remuneração dos funcionários da contratada’ e ‘V – Reembolsar despesas com transporte, hospedagem e outros custos operacionais, que devem ser de responsabilidade da contratada’. Os dados da Tabela 4.15 mostram que o TCU desobedeceu ao inciso II. Já o TSE desobedeceu ao inciso V do artigo 7º da IN 04/10, em seus contratos 8/09 e 12/09 referentes aos pregões 01/09 e 04/09, respectivamente.

Em relação ao processo de contratação (Capítulo II), o artigo 15º - § 2º da IN 04/10 define que a ‘Aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com os prazos e qualidade previamente definidos’. Os dados da Tabela 4.15 demonstram que o contrato nº 17-2010-DF do TCU e o contrato nº 8/2009 do TSE desobedeceram ao supracitado artigo da IN 04/10.

A Tabela 3.16 teve como finalidade demonstrar a diferença entre o valor estimado da contratação e o valor efetivamente contratado, além de mostrar o total de valores contratados desses órgãos durante o período entre 2009 e 2010.

Tabela 3.6 – Gastos do TSE e TCU 2009 - 2010.

Valores Gastos nas Licitações do TSE e TCU - 2009 a 2010:						
Órgão:	TSE	TSE	TSE	TSE	TSE	TCU
Licitação:	Pregão 01/2009	Pregão 04/2009	Pregão 70/2009	Pregão 89/2009	Pregão 72/2010	Pregão 17/2010
Empresa Contratada:	CTIS	CTIS	Synos	Formato	CTIS	CTIS
Número Contrato:	8/2009	12/2009	80/2009	86/2009	73/2010	17-2010-DF
Modalidade Licitação:	Pregão Eletrônico	Pregão Eletrônico	Pregão Eletrônico	Pregão Eletrônico	Pregão Eletrônico	Pregão Eletrônico
Valor Inicial:	R\$ 19.010.874,19	R\$ 21.636.870,40	R\$ 2.798.460,00	R\$ 500.000,00	R\$ 6.499.999,96	R\$ 4.682.557,54
Aditivos 2009:	R\$ 2.838.000,00	-R\$ 1.847.278,72				R\$ 567.322,93
Aditivos 2010:	R\$ 293.003.510,30	R\$ 4.502.179,99				R\$ 487.225,23
Soma dos Aditivos:	R\$ 295.841.510,30	R\$ 2.654.901,27				
Totais:	R\$ 314.852.384,49	R\$ 24.291.771,67	R\$ 2.798.460,00	R\$ 500.000,00	R\$ 6.499.999,96	R\$ 1.054.548,16
Proporções:	94%	17%	NA	NA	NA	NA
Valor Final Contratado:	R\$ 348.942.616,12					R\$ 5.737.105,70

A linha ‘Valor Inicial’ da Tabela 3.16 refere-se aos valores contratados após a finalização do pregão eletrônico e a linha ‘Empresa contratada’ mostra qual empresa foi contratada para realização da prestação dos serviços de TI dos órgãos estudados. Os valores demonstrados linha ‘Valor Inicial’, no caso do TSE, foram extraídos do arquivo de pesquisa de contratos,

disponível no sítio do TSE, no caso do TCU, foram extraídos da consulta de contratos e termos aditivos disponíveis, também, em seu sítio.

Para a composição dos cálculos das linhas ‘Aditivos 2009’ e ‘Aditivos 2010’ foram consideradas as somatórias de todos os aditivos do período entre 2009 e 2010.

Os valores dispostos nas células de Termos Aditivos do TCU não se referem ao contrato nº 17-2010-DF. No entanto, para a composição dos valores totais contratados pelo órgão nesse período, percebeu-se necessário acrescentar os valores dos Termos Aditivos do contrato nº 67-2007-DF, finalizado em 28/05/2010. O detalhamento desse contrato será mostrado no próximo capítulo.

Para a composição dos cálculos da linha ‘Soma dos Aditivos’, considerou-se a somatória dos valores dispostos nas linhas ‘Aditivos 2009’ e ‘Aditivos 2010’. A linha ‘Totais’ representa a somatória dos valores dispostos nas linhas ‘Soma dos Aditivos’ com a linha ‘Valores Iniciais’.

A linha ‘Proporções’ demonstra a diferença percentual do valor contratado em relação ao seu valor inicial. Os resultados mostraram que o contrato nº 8/2009 do TSE teve um acréscimo de 94%, bem como, o contrato nº 12/2009, também, do TSE um acréscimo de 17%. Para os outros contratos, não foi possível verificar a porcentagem, uma vez que não foram encontrados Termos Aditivos, em consequência, as células estão com o texto ‘NA’ que significa não se aplica.

Por fim, a linha ‘Valor Final Contratado’, mostra os valores contratados pelos órgãos estudados durante o período de 2009 e 2010. No caso do TSE o valor foi de R\$ 348.942.616,12 e no TCU o valor foi de R\$ 5.737.105,70.

A Tabela 3.17 teve como objetivo verificar se houve redução de gastos públicos com a utilização da modalidade de licitação pregão eletrônico.

Tabela 3.7 – Economia do Pregão Eletrônico do TSE e TCU.

Economia Pregão Eletrônico TSE e TCU - 2009 a 2010:						
Órgão:	TSE	TSE	TSE	TSE	TSE	TCU
Licitação:	Pregão 01/2009	Pregão 04/2009	Pregão 70/2009	Pregão 89/2009	Pregão 72/2010	Pregão 17/2010
Valor Estimado:	R\$ 20.291.451,53	R\$ 23.049.053,64	NA	NA	NA	R\$ 4.682.557,54
Valor Contratado:	R\$ 19.010.874,19	R\$ 21.636.870,40	R\$ 2.798.460,00	R\$ 500.000,00	R\$ 6.499.999,96	R\$ 3.224.000,00
Valores Economizados:	R\$ 1.280.577,34	R\$ 1.412.183,24	NA	NA	NA	R\$ 1.458.557,54
Percentual:	6%	6%	NA	NA	NA	24%

A linha ‘Valor Estimado’ da Tabela 3.17 refere-se aos valores estimados da contratação, extraídos das Tabelas 9, 12 e 5, respectivamente, para os contratos TSE 01/09, TSE 04/09 e TCU 17/10. A linha ‘Valor Contratado’ refere-se aos valores contratados após finalização do pregão eletrônico, extraídos dos arquivos de pesquisa de contratos, disponível no sítio do TSE.

Para a composição dos cálculos da linha ‘Valores Economizados’, considerou-se a subtração entre os valores demonstrados nas linhas ‘Valor Estimado’ e ‘Valor Contratado’. A linha ‘Percentual’ demonstra os percentuais advindos dessa relação. Nos contratos que não foram previstos valores estimados, não foi possível calcular a porcentagem (representados nas células ‘NA’ – não se aplica).

Os resultados mostraram que tanto o TSE quanto o TCU alcançaram redução de gastos em relação aos valores estimados de suas licitações, utilizando a modalidade de pregão eletrônico. Segundo os dados da Tabela 4.17, foi alcançada uma redução de gastos com as contratações de prestação de serviços de TI em 6% no TSE e em 24% no TCU. No entanto, os resultados expostos na Tabela 4.16, mostraram que os Termos Aditivos podem acrescer muito os valores contratados em uma licitação, como no caso do contrato 08/2009 do TSE.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que ocorre no âmbito governamental falta de planejamento em longo prazo em relação a TI, necessário a uma boa gestão pública. Fala-se muito em economia de gastos, mas, ainda, discute-se pouco sobre as necessidades de adaptação do processo de terceirização às condições existentes na esfera pública brasileira. O que se tem percebido é que o Governo ainda carece de realizar o planejamento em longo prazo. Talvez, por isso, a terceirização de TI tenha sido adotada tão fortemente na execução dos serviços fundamentais nos órgãos públicos.

As mudanças ocorridas ao longo dos anos deixam evidente que o Governo vem evoluindo e amadurecendo em algumas questões, como por exemplo, observar que os gastos com TI tem sido expressivos nos últimos anos, tendo em vista que somente na Administração Federal o gasto em TI ultrapassa seis bilhões de reais por ano, segundo dados do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST).

O aumento de vigor nas regras visou aperfeiçoar e buscar mais conhecimentos para não correr riscos de se promover danos irreparáveis para a Administração Pública, uma vez que contratar serviços de TI implica em altos investimentos.

Os resultados mostram que os órgãos ainda estão em processo de alinhamento com as regras, em especial no que se refere a cumprir itens fundamentais da contratação como, por exemplo, os elementos para a gestão do contrato. Cabe notar que as discrepâncias nos gastos podem vir justamente das carências de gestão, controle, monitoramento e fiscalização nos contratos mantidos pelos órgãos.

Uma das maiores reflexões que deve ser feita pelos órgãos versus órgãos de fiscalização é verificar se a gestão que tem sido praticada tem sido realmente eficiente. Uma vez que uma gestão adequada da área de TI na Administração Pública promove a proteção de informações críticas e contribui para que as organizações atinjam seus objetivos institucionais, se considerado que a correta aplicação dos recursos em TI é parte de uma boa gestão.

É importante ressaltar, também, que os dados utilizados no estudo são públicos. Todos foram retirados dos sítios dos órgãos e as publicações dos Termos Aditivos foram retiradas do DOU e dos arquivos de contratos. Assim, as informações estão ao alcance da população de forma transparente, o que constitui um ponto reconhecidamente positivo da Administração Pública. Em complemento, outro aspecto positivo verificado, foram os índices de economia conquistados com o uso da modalidade de licitação pregão eletrônico, considerando-se que foi alcançada redução de gastos com as contratações de prestação de serviços de TI nos dois órgãos estudados.

Outro aspecto essencial a se refletir é o conhecimento que os servidores e/ou funcionários do órgão têm a respeito de licitações, do seu processo, desde a confecção do edital até a fiscalização, monitoramento e aplicação de sanções administrativas visando o cumprimento das regras estabelecidas na minuta do contrato.

Considerando-se de maneira mais profunda a terceirização de serviços de TI, é preciso rever também, se essa é a melhor alternativa para a Administração Pública, uma vez que foi identificado que um dos grandes problemas vem do modo de gestão praticado para a terceirização. Outro item a ser refletido é o caso da prestadora de serviços não cumprir com suas obrigações trabalhistas perante os contratados, o órgão contratante podendo, ainda, vir a ser responsabilizado judicialmente pelos encargos.

Assim, sugere-se que seja analisada a cada contratação a viabilidade da substituição da prestação de serviços terceirizados de TI por servidores de carreira fortalecendo a gestão e qualificação das pessoas e dos processos dentro dos órgãos que utilizam os serviços de TI. A terceirização foi adotada na Administração Pública numa época em que os recursos e o preparo das pessoas eram limitados, e onde o acesso a tecnologias era mais restrito.

Atualmente, o cenário que encontramos na esfera pública é diferente, no qual o investimento adequado e constante em qualificação de pessoal e de recursos para a área de TI é viável, possibilitando ao servidor de carreira atingir a mesma excelência na prestação de serviços de TI que o funcionário terceirizado, a um custo inferior ao que tem sido despendido. Para tal, poder-se-ia realizar concursos específicos para os profissionais de TI, detalhando o perfil buscado pela Administração Pública em cada um de seus órgãos e direcionando as provas dos concursos para as áreas específicas desejadas, tendo em vista que em TI, cada profissional é especialista de uma área particular do conhecimento.

Outra grande vantagem da substituição da mão de obra terceirizada por um servidor seria a facilidade de responsabilização do mesmo pela confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Isso resolveria um dos grandes problemas diagnosticados pelo TCU.

Foi possível perceber que as possíveis falhas se iniciaram na etapa de formulação do edital de licitação. Assim, os resultados do estudo mostraram que o volume de itens não contemplados nos editais dos órgãos estudados é relevante, situação essa que estimula algumas reflexões.

Por fim, percebe-se que cabem ainda mais esforços por parte da Administração Pública para a resolução das falhas que se tem cometido em processos de gestão, tal situação podendo ser minimizada se ocorrerem investimentos em políticas de gestão em longo prazo, definições assertivas da área de atuação da empresa terceira, estabelecimento de métricas para gerenciar a qualidade do serviço prestado e definição de quantidade de horas mínimas e mensais a serem desenvolvidos nos projetos.

Considerando que o objetivo deste estudo foi propor recomendações que auxiliem o processo de contratação de serviços de TI na Administração Pública, abaixo seguem algumas recomendações que poderiam vir a tornar os processos analisados mais ágeis, e econômicos para o erário:

- ✓ Revisão do artigo 17 § 1º inciso VI – Elementos para gestão do contrato. Recomenda-se definir teoricamente modelos de gestão de TI, orientando os órgãos a utilizar como parâmetro os *frameworks* de gestão já consolidados no mercado, uma vez que os órgãos carecem de conhecimentos a respeito dessa temática;
- ✓ Revisão do artigo 17 § 1º inciso VII – Estimativas de preços. Recomenda-se definir as estimativas de preços efetivas em complemento às regras já definidas no artigo 15º inciso IV, considerando nos cálculos todo o período possível da vigência do contrato;
- ✓ Revisão do artigo 17 § 1º inciso VIII – Adequação orçamentária. Recomenda-se adaptar as regras orçamentárias do contrato levando-se em consideração a projeção de cálculos por todo o período possível da vigência do contrato;

- ✓ Realização de capacitação constante e adequada aos servidores ou funcionários dos órgãos quanto à confecção de edital de licitação, incluindo conhecimentos e debates a respeito da Lei 8.666/93 e IN nº 04/10, considerando que a IN é, ainda, muito recente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acórdão 1603/2008 – Plenário. Tribunal de Contas da União do Brasil. Ministro relator Guilherme Palmeira.

ALBERTIN, A. L.; SANCHEZ, O. P. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: 2 Ed.** São Paulo: Atlas, 2008.

BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B; LAIA, M. M.; FARIA, F. I. 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 Getulio Vargas (FGV-EAESP), São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00241.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2009.

CAMPOS, A. L. N. **Sistema de Segurança da Informação – Controlando Riscos.** Florianópolis: Visual Books, 2006a.

CARDOSO, H. M. **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>. Acesso em: 31 jul. 2009.

CARDOSO, G. S. **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. 2009.

CRUZ, C. S. **Governança de TI e conformidade legal no setor público: um quadro referencial normativo para a contratação de serviços de TI.** 2008. 252f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.btd.uceb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2008-11-25T123713Z-687/Publico/Texto CompletoCruz - 2008.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2010.

EARL, M. **Deve-se Terceirizar a Informática?** HSM Management. São Paulo, v. 1, n. 6, p. 126-132, Jan/Fev. 1998.

Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm. Acesso em 07 de Maio de 2009.

FOINA, P. R. **Tecnologia de Informação, Planejamento e Gestão.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GARTNER (2005). *Gartner on Outsourcing*, Gartner Research, ID Number: G00131095.

GARTNER (2008). *Gartner on Outsourcing*, Gartner Research, ID Number: G00164206.

GUARDA, G. F.; **Terceirização Estratégica de Tecnologia da Informação no Serviço Público Federal: Um estudo.** Monografia de especialização, 48 p. Departamento de Engenharia Elétrica – Universidade de Brasília, 2008.

HENDRY, J. **O custo oculto da terceirização.** HSM Management, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, Maio/Jun. 1997.



Instrução Normativa nº. 02/2008 SLTI/MPOG. Disponível em http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acesso em 10 de janeiro de 2009.

Instrução Normativa nº. 04/2008 SLTI/MPOG. Disponível em <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-2/view>. Acesso em 10 de janeiro de 2009.

Instrução Normativa nº. 04/2010 SLTI/MPOG. Disponível no DOU de 16/11/2010 (nº 218, Seção 1, pág. 69). Acesso em 10 de dezembro de 2010.

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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em 07 de Maio de 2009.

LEITE, J. C. **Terceirização em informática no Brasil**. Pág 68-77. Dissertação – Departamento de informática e métodos quantitativos da EAESP/FGV. RAE – Revista de administração de empresas. São Paulo, 1997. Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm>. Acesso em: 01 março 2009.

Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União do Brasil; Relator Ministro Benjamin Zymler – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008. 48 p. (Sumários Executivos).

Levantamento do referencial estratégico da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti). Tribunal de Contas da União do Brasil – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008. 38 p. (Sumários Executivos).

Portaria nº. 11 SLTI, de 30 de dezembro de 2008. Define a Estratégia-Geral de Tecnologia da Informação para a Administração Pública Federal. Disponível em <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/MPS-CSI/2009/2.htm>. Acesso em 07 de Maio de 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Edital de Pregão nº 17-2010-DF**, 2010.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE. **Edital de Pregão nº 01/2009** processo nº 42.733/2008 do Tribunal Superior Eleitoral, 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE. **Edital de Pregão nº 04/2009** processo nº 1.157/2009 do Tribunal Superior Eleitoral, 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE. **Edital de Pregão nº 70/2009** processo nº 7.426/09 do Tribunal Superior Eleitoral, 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE. **Edital de Pregão nº 89/2009** processo nº 7.763/09 do Tribunal Superior Eleitoral, 2009.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL – TSE. **Edital de Pregão nº 72/2009** processo nº 8.765/10 do Tribunal Superior Eleitoral, 2010.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J.; Tecnologia da informação para gestão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WILLCOCKS, L. *Managing Information Systems in U. K. Public Administration: Issues and Prospects*. Public Administration. [S.L.]: Spring 1994.