

**CENTRO UNIVERSITÁRIO EUROAMERICANO – UNIEURO
PRÓ-REITORIA E PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
MBA EM GOVERNANÇA DE TI**

**FLÁVIA CÁSSIA MENDONÇA DE ANDRADE
UMBERTO RIBEIRO DE AZEVEDO JÚNIOR
DANILO RIBEIRO CONFESSOR**

**A IMPORTÂNCIA DA GTI NA MUDANÇA DE PARADIGMA DA
TERCEIRIZAÇÃO DE PESSOAS PARA A CONTRATAÇÃO DE
SERVIÇOS**

Brasília, Novembro/2008



**FLÁVIA CÁSSIA MENDONÇA DE ANDRADE
UMBERTO RIBEIRO DE AZEVEDO JÚNIOR
DANILO RIBEIRO CONFESSOR**

**A IMPORTÂNCIA DA GTI NA MUDANÇA DE
PARADIGMA DA TERCEIRIZAÇÃO DE PESSOAS PARA A
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado
como pré-requisito parcial para a conclusão do
curso de MBA em Governança de TI do Centro
Universitário Euroamericano – Unieuro.

Orientadora: Profa. MSc. Edna Dias Canedo.

**Brasília
Novembro, 2008**

FLÁVIA CÁSSIA MENDONÇA DE ANDRADE
UMBERTO RIBEIRO DE AZEVEDO JÚNIOR
DANILO RIBEIRO CONFESSOR

**A IMPORTÂNCIA DA GTI NA MUDANÇA DE PARADIGMA DA
TERCEIRIZAÇÃO DE PESSOAS PARA A CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do grau de Especialista em *Governança de TI* e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-graduação Lato Sensu em *Governança de TI* do Centro Universitário UNIEURO

Data de aprovação:

Banca Examinadora

Profª. MSc. Edna Dias Canedo – Orientadora
Centro Universitário UNIEURO

Profº Msc. Mauro César Sobrinho
Centro Universitário UNIEURO

Profª. Msc. Licia de Albanese
Centro Universitário UNIEURO

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, o que seria de nós sem a fé que temos Nele.

Aos nossos pais e a toda nossa família (esposa, esposo, namorada) que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que nós chegássemos até esta etapa de nossas vidas e sempre entenderam nossas ausências.

A nossa orientadora Professora Edna Dias Canedo pelo ensino, orientação e pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional.

A todos os professores do MBA Governança em TI a Distancia da UNIEURO que foram importantes na nossa vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

“Não é o empregador quem paga os salários, mas o cliente.”

Henry Ford

RESUMO

O presente trabalho foi baseado em pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, através do estudo de caso do Superior Tribunal de Justiça, com o objetivo de avaliar o impacto dos novos contratos de terceirização de serviços de TI geridos pela Secretaria de Tecnologia da Informação, bem como analisar a sua conformidade com a regulamentação vigente. Inicialmente são apresentadas as motivações legais que não permitiam mais a terceirização de pessoas para a área de tecnologia da informação no setor público. Em seguida são descritos os *frameworks* de Governança de TI mais focados para uma melhor gestão da terceirização de serviços de TI. A análise do impacto dos novos contratos assim como a sua conformidade foi efetuada com entrevistas aos chefes de seções e coordenadores, que de alguma forma eram participantes na execução dos contratos. A partir destas análises foi possível descrever os benefícios alcançados pela organização e também identificar por meio das lições aprendidas as melhorias que atualmente se fazem necessárias para se melhorar o processo de terceirização de serviços de TI.

Palavras-Chave: Contratação de serviços de TI no governo. Governança de TI. Aderência de TI a regulamentações do Negócio. Lei 8.666. Superior Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

This study was based on qualitative research, exploratory and descriptive case study of STJ, Brazil's Superior Court of Justice, with the aim of evaluating the impact of new IT outsourcing contracts and examine its regulatory compliance. First we describe the law did not permit the outsourcing of information technology in the public sector. Then we describe in the frameworks of IT Governance focused on better management of the outsourcing of IT services. The analysis of the impact of new contracts and their compliance was done with interviews of sections chiefs and coordinators, who participated in the execution of contracts. From this analysis we describe the benefits achieved by the organization and also identify lessons learned through the improvements that are currently required to improve the process of outsourcing of IT services.

Keywords: IT Services Contract for Government. IT Governance. IT Compliance. 8.666 Act. Superior Court of Justice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Aspectos a considerar na decisão da legalidade ou ilegalidade de uma contratação de serviços de TI. Fonte: (TICONTROLE, 2008).....	3
Figura 2 – O ciclo de vida da terceirização. Fonte : (ITGI, 2005, pg.15)	8
Figura 3 – A estratégia de Terceirização de TI. Fonte : (TICONTROLE, 2008)	10
Figura 4 – Visão geral das áreas de conhecimento. Fonte: (PMI, 2004).....	15
Figura 5 – Modelo PDCA aplicado ao SGSI. Fonte : (ABNT ISO 27001, 2006, pg. 3)	21
Figura 6 – Visão geral do modelo ITIL. Fonte: (MAGALHÃES, 2007, P. 64).....	28
Figura 7 – Perspectivas do BSC. Fonte (Kaplan e Norton, 1997, p.10) - Adaptado.....	30
Figura 8 – Organograma CDES	35
Figura 9 – Organograma CORE	35
Figura 10 – Organograma CIEP	35
Figura 11 – Mapa Estratégico do STJ. Fonte: Plano de Gestão 2006/2008	38
Figura 12 – Mapa Estratégico da TI do STJ. Fonte: Plano de Gestão da TI 2006/2008	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Percepção dos chefes de seção e coordenadores	53
Tabela 2 – Características do antigo contrato.....	54
Tabela 3 - Efetividade da implantação dos novos contratos	55
Tabela 4 - O Papel da GTI na mudança de paradigma.....	57
Tabela 5 - Contribuição da GTI e dos novos contratos para a missão do STJ	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS – Acordo de Nível de Serviço

BDGC – Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAP – Centro de Apoio a Projetos

CMDB – Configuration Management Database

CMMI – Capability Maturity Model Integration (Modelo Integrado de
Maturidade de Capacidade)

CDES – Coordenadoria de Desenvolvimento

CIEP – Coordenadoria de Infra-estrutura e Produção

CORE – Coordenadoria de Relacionamento

CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações

eSCM-CL – eSourcing Capability Model for Client Organizations

eSCM-SP – eSourcing Capability Model for Service Providers

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

IA – Instituições Avaliadoras

IFPUG -International Function Point Users Group

ISO – International Organization for Standardization

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MPS.BR – Melhoria de Processo do Software Brasileiro

MA-MPS – Método de Avaliação para Melhoria de Processo de Software.

MR-MPS – Modelo de Referência para Melhoria de Processo de Software

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PTR – Plano de Tratamento de Risco

RFC – Requisição de mudança

SEI – Software Engineering Institute

SGSI – Sistema de Gestão da Segurança da Informação

SLA – Service Level Agreement

SOA – Statements of Applicability

SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema e Justificativa.	1
1.2. Objetivos do Trabalho	4
1.3. Estrutura da Monografia	5
2. FRAMEWORKS DE GTI E AS REGULAMENTAÇÕES.....	6
2.1. Governança de TI e a Terceirização de Serviços.....	6
2.2. Legislação sobre a contratação de Serviços de TI	9
2.3. Acórdãos e Normas do TCU (Contratação de Serviços de TI).....	11
2.4. Modelos eSCM-SP e eSCM-CL eSourcing Capability Model.....	12
2.5. Guia PMBOK – Project Management Body Of Knowledge	15
2.6. Modelo CMMI – Capability Maturity Model Integration	17
2.7. Modelo MPS.BR – Melhoria de Processo do Software Brasileiro	18
2.8. Segurança da Informação – ISO 27001 e ISO 27002	20
2.9. ISO 9.000	22
2.10. Modelo ITIL – Information Technology Infrastructure Library	27
2.11. BSC – Balanced Scorecard	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1. Tipo de Pesquisa	31
3.2. Universo da Pesquisa	32
3.3. Origem de Dados e Informações.....	33
4. ANÁLISE DE DADOS.....	34
4.1. Descrição da Organização Objeto do Estudo de Caso.....	34
4.2. Verificação da terceirização de TI no STJ quanto à regulamentação.	36
4.3. Verificação do impacto da terceirização de TI na STI/STJ.	52
5. CONCLUSÃO.....	59
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXO A – QUESTIONÁRIO 1	65
ANEXO B – QUESTIONÁRIO 2	67
ANEXO C – CONTRATO CIEP – Central de Suporte	69
ANEXO D – CONTRATO CDES – Fábrica de Software	75
ANEXO E – CONTRATO CORE – <i>Service Desk</i>	80

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema e Justificativa.

Nos últimos 2 (dois) anos o Superior Tribunal de Justiça – STJ tem passado por uma grande mudança de paradigma na terceirização de serviços de tecnologia da informação. Até o final de 2006 o STJ terceirizava parte dos serviços de informática através de um único contrato do tipo *body shop*, caracterizado como alocação simples de profissionais. Hoje a contratação de serviços de TI no STJ segue modelos que buscam maior eficácia, eficiência e aderência à legislação vigente.

A PESQUISA “EXTERNALIZAÇÃO EM TI”, REALIZADA PELA CONSULTORIA EDGE GROUP COM 90 DAS 400 MAIORES EMPRESAS DO SETOR PRIVADO BRASILEIRO, CONFIRMA A TENDÊNCIA. Todas as empresas que participaram da pesquisa afirmam que devem terceirizar algum serviço de TI nos próximos anos, e 48% pretendem aumentar o atual nível de terceirização. Atualmente, o tipo mais comum é a alocação simples de profissionais, conhecida como *body shop* e considerada anacrônica. Formas mais complexas, segundo o estudo, deverão tornar-se mais frequentes nos próximos anos. Inclusive a terceirização total, que os diretores de tecnologia costumam chamar de *full outsourcing*. (FUNKE, 2003)

Quanto à gestão da Tecnologia da Informação nas organizações, percebe-se que o problema também é vivenciado na mesma intensidade, seja na iniciativa privada ou na pública. Com o intuito de promover eficiência, agilidade e alinhamento ao negócio, as estruturas de TI encontram-se na busca sistemática de técnicas e metodologias que promovam a governança de TI, para gerirem melhor a sua produção e sua prestação de serviços.

Além da tendência mostrada no resultado da pesquisa realizada pela consultoria EDGE GROUP, as motivações para essa mudança vieram da necessidade legal de adequação

à legislação e normas vigentes e a grande oportunidade para uma melhor contratação desses serviços.

Com o intuito de se adequar à regulação vigente, o STJ partiu para a fase de planejamento da contratação.

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 (TICONTROLE, 2008).

Um ponto muito importante que deve ser levado em consideração na fase de planejamento é aquele que envolve a fundamentação do objetivo da contratação. É aqui que a contratação deve estar alinhada ao planejamento estratégico institucional.

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 (TICONTROLE, 2008).

No tocante à necessidade de adequação à legislação e normas vigentes uma das primeiras preocupações a se tomar é a de evitar a ocorrência das condições que caracterizam a terceirização irregular, que são:

- a pessoalidade (ou habitualidade) e a subordinação direta;
- a ingerência da Administração na gestão dos empregados do Contratado;
- 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;
- a gestão dos resultados do contrato mais dependentes da Administração do que do Contratado (TICONTROLE, 2008).

“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” (TICONTROLE, 2008).

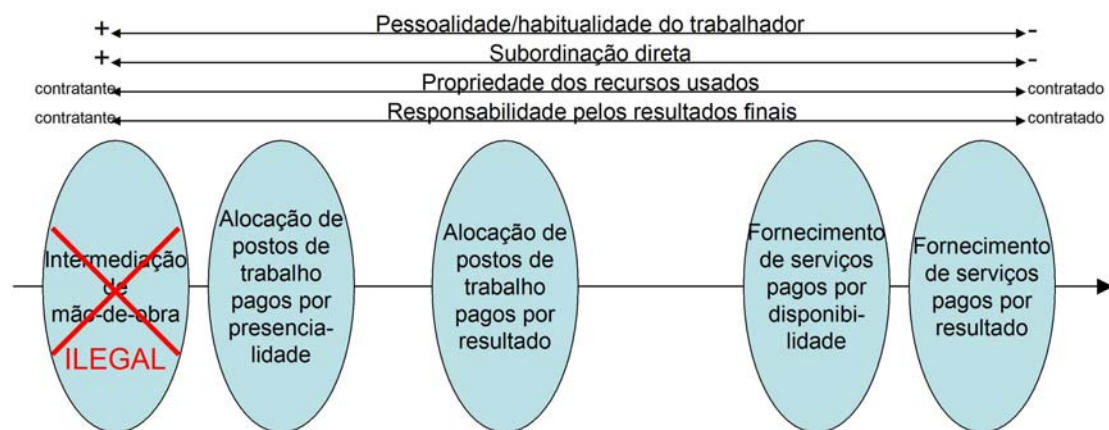


Figura 1 - Aspectos a considerar na decisão da legalidade ou ilegalidade de uma contratação de serviços de TI. Fonte: (TICONTROLE, 2008)

Durante o processo de estudo e planejamento, e mais especificamente na fase de definição do modelo de prestação dos serviços, a Secretaria de Tecnologia da Informação chegou à conclusão que a melhor alternativa para a terceirização dos serviços de Informática seria a divisão em 3 (três) contratos.

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. (TICONTROLE, 2008).

O primeiro contrato apoiaria a Coordenadoria de Relacionamento – CORE, abrangendo os serviços de atendimento ao usuário, também referenciado como serviços de *Help Desk*. O segundo contrato seria destinado a apoiar a Coordenadoria de Desenvolvimento – CDES por meio do Desenvolvimento de Sistemas na Modalidade de Fábrica de Software. Finalizando a Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção – CIEP, seria apoiada pelo contrato de prestação de serviços técnicos especializados de informática através da uma Central de Suporte.

Com a terceirização, entra em cena um novo documento: o acordo de nível de serviço (o chamado SLA, da sigla em inglês *Service Level Agreement*). É o contrato de SLA que definirá as responsabilidades da empresa que prestará os serviços e as punições em caso de falhas. (FUNKE, 2003).

A proposta do STJ de trabalhar com esse novo tipo de terceirização é apoiada fortemente pelos acordos de níveis de serviço. Conforme descreve (WEILL e ROSS, 2003, pg. 104), “O desafio do processo de SLAs está em converter os requisitos de negócio de nível de serviço em serviços de Tecnologia da Informação.”, e complementa ainda falando dos benefícios, (WEILL e ROSS, 2003, pg. 104), “O resultado são melhores serviços de Tecnologia da Informação e melhor compreensão, por parte tanto dos negócios como da TI, sobre o valor de negócio gerado.”

1.2. Objetivos do Trabalho

1.2.1. Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é analisar, na ótica da governança de TI e dos gestores que lidam diretamente com a terceirização dos serviços de TI do STJ, o impacto gerado pelos novos contratos estabelecidos para a terceirização assim como a sua conformidade legal.

1.2.2. Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- (a) descrever a organização objeto de estudo deste trabalho;
- (b) analisar a legislação referente à contratação de serviços de TI no setor público;

(c) analisar o conjunto de *frameworks* de GTI que auxiliam a gestão de serviços de TI;

(d) analisar como se encontra a terceirização de serviços de TI no STJ quanto à regulamentação;

(e) avaliar o impacto dos novos contratos de terceirização de serviços de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação do STJ.

1.3. Estrutura da Monografia

A presente monografia possui a seguinte estrutura:

No capítulo 1, são apresentados em linha gerais o problema e justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, são apresentados os *frameworks* de Governança de TI no tocante a Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação e as fundamentações legais que norteiam a contratação de serviços de TI no setor público.

No capítulo 3, é detalhada a abordagem metodológica usada para a realização deste trabalho.

No capítulo 4, são apresentadas e analisadas as informações do presente estudo de caso. São analisados os impactos dos novos contratos de serviços de TI do STJ, e sua conformidade com a legislação em vigor;

No capítulo 5, são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como as lições aprendidas.

2. FRAMEWORKS DE GTI E AS REGULAMENTAÇÕES

Neste capítulo iremos apresentar os conceitos de Governança de TI no tocante a Terceirização de Serviços de Tecnologia da Informação, que serve de base para que se façam os encaixes de algumas das melhores práticas de Gestão de TI difundidas no mercado.

a Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos divisões, negócios da organização, fornecedores e clientes, e também determinarão como a TI deverá prover os serviços para a empresa. (FERNANDES e ABREU, 2008, p.14).

Estaremos apresentando a Lei 8.666, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, compras, alienações, locações e serviços, que será o nosso foco de estudo, no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em seguida, serão descritos as principais Normas e Acórdãos do TCU, que se referem à contratação de serviços de TI nos órgãos públicos, e finalizando serão descritos de forma geral e abrangentes os modelos eSourcing Capability Model (eSCM), Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Capability Maturity Model Integration (CMMI), Melhoria de Processos do Software Brasileiro (MPS.BR), International Organization for Standardization (ISO 9.000, ISO 27001 e ISO 27002), e o Information Technology Infrastructure Library (ITIL), situados como melhores práticas difundidas no mercado de Governança de TI.

2.1. Governança de TI e a Terceirização de Serviços

A Governança de Outsourcing é um conjunto de responsabilidades, objetivos, interfaces e controles requeridos para a antecipação de mudanças e a gestão da introdução, da manutenção, do desempenho, dos custos e controle de serviços fornecidos de terceiros. É um processo ativo que o cliente e o fornecedor de

serviços devem adota para fornecer uma abordagem comum, efetiva e consistente que identifica a informação necessária, relacionamentos, controles e trocas entre os interessados de ambas as partes. (ITGI, 2005, pg.8)

Ainda conforme (ITGI, 2005, pg.9), o objetivo da governança de Outsourcing é assegurar a continuidade dos serviços em um nível apropriado, assim como a rentabilidade e a agregação de valor para sustentar a viabilidade comercial de ambas as partes.

O mais importante para as organizações que irão utilizar de alguma forma a terceirização de serviços de TI, é que elas tenham processos estabelecidos para saber como trabalhar o dia-a-dia da terceirização.

Assim como a Governança de TI está baseada em processos e controles, da mesma forma a Governança de Outsourcing de TI também requer que sejam desenvolvidos processos e que etapas sejam estabelecidas e seguidas para que a probabilidade de sucesso e alcance dos objetivos sejam atingidos. (GONÇALVES, 2008).

A governança de Outsourcing requer um processo estabelecido que permita a empresa cliente:

- Saber o que passar para terceiros;
- Saber como contratar o outsourcing;
- Saber escolher a melhor alternativa de outsourcing e de fornecedores de serviços;
- Saber elaborar um contrato que atenda às necessidades do outsourcing;
- Saber como fazer a transição dos serviços para o fornecedor contratado;
- Saber gerenciar uma operação de outsourcing;
- Saber gerenciar o desempenho do fornecedor dos serviços;
- Saber gerenciar um contrato de outsourcing;
- Saber integrar o outsourcing à sua operação de TI;
- Saber decidir o momento de trocar o fornecedor de serviço;
- Saber como gerenciar a transição de um fornecedor de serviços para outro o retomar os serviços para dentro da empresa. (FERNANDES e ABREU, 2008, p.405).

A figura 2.1, mostra o fluxo recomendado pelo (ITGI, 2005) para o processo de *outsourcing*.

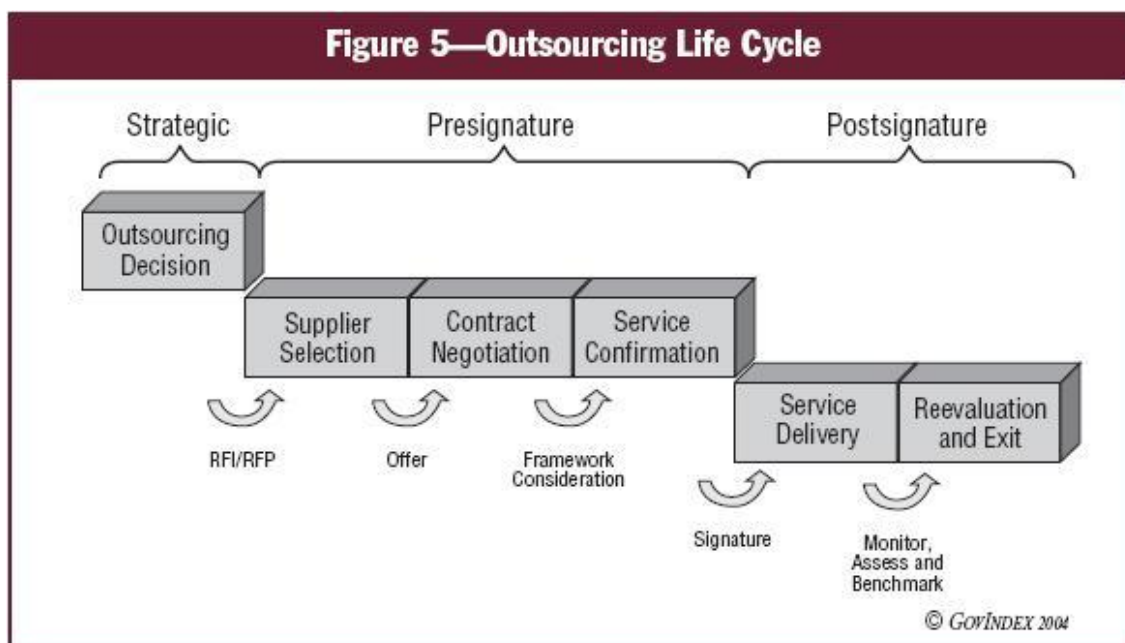


Figura 2 – O ciclo de vida da terceirização. Fonte : (ITGI, 2005, pg.15)

O TCU em seu acórdão 1603/2008, que teve como objetivo principal obter informações para elaboração de um mapa com a situação da governança de TI na Administração Pública Federal, acrescenta:

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. (Acórdão 1603/2008-TCU-Plenário)

2.2. Legislação sobre a contratação de Serviços de TI

A primeira lei que forma a base legal para a terceirização na administração pública brasileira, remonta do ano de 1967. O decreto-lei 200/67 determina que sempre que possível deve-se contratar terceiros para as atividades executivas:

–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. (Decreto-Lei 200/67).

Trinta anos depois em 1997, o decreto 2.271/97 veio dispor sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional na forma de execução indireta, das atividades meio ou acessórias a aquelas de competência legal do órgão ou entidade, conforme descrito abaixo:

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 2.271/97).

Um ponto importante a se observar neste decreto é a vedação descrita no § 2º, da terceirização de atividades que estão abrangidas no plano de cargos do órgão. A figura 2.2

abaixo complementa essa visão, mostrando a separação entre as atividades que são inerentes das não inerentes ao cargo.



Figura 3 – A estratégia de Terceirização de TI. Fonte : (TICONTROLE, 2008)

Outra lei que não poderia deixar de ser mencionada quando se fala em contratação na Administração pública, é a Lei 8.666 de 21/06/1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos.

“Art. 1º Esta lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.” (Lei 8.666).

Recentemente no mês maio de 2008, foi publicada, no Diário Oficial da União (DOU), a Instrução Normativa (IN) N° 4 que visa qualificar o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação (TI) pelo Governo Federal, e entra em vigor no dia 2 de janeiro de 2009 e não se aplica aos contratos em andamento e seus respectivos aditivos.

Uma dos principais destaques dessa IN é que ela veda a contratação de mais de uma solução bem como de todo o conjunto dos serviços de TI de um órgão ou entidade em um

único contrato. Também determina que a gestão de processos de TI, assim como as atividades de coordenação na área de segurança de sistemas não podem ser terceirizadas.

Com essa Instrução Normativa os órgãos também ficam impedidos de estabelecer vínculo de subordinação com funcionários das empresas fornecedoras e de contratar funcionários para trabalhar por meio da métrica homens-hora. Isso somente será permitido mediante justificativa e vinculado à entrega de produtos com prazos e qualidade previamente definidos.

2.3. Acórdãos e Normas do TCU (Contratação de Serviços de TI)

“A Comunidade de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle (TIControle), que reúne representantes do Poder Legislativo, Poder Executivo, Poder Judiciário, Ministério Público e Advocacia-Geral da União, foi criada em 2006 com a finalidade de otimizar as ações de controle da gestão pública, buscando o refinamento do conceito de Rede de Controle, a integração de processos de trabalho, o compartilhamento de dados de interesse comum, e a definição de políticas conjuntas de gestão de processos de TI, como a contratação de serviços, entre outros objetivos”. Nossa monografia será baseada em suas orientações e nos acórdãos do TCU, que versam sobre Contratação de Serviços de TI, dê o Planejamento Institucional, o Planejamento de TI, o Planejamento da Contratação, Seleção e Contratação de Fornecedor, a Gestão Contratual e a Governança e o Controle.

- 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; (Acórdão 362/2007-TCU-Plenário)

2.4. Modelos eSCM-SP e eSCM-CL eSourcing Capability Model

Os modelos eSCM-SP (eSourcing Capability Model for Service Providers) e eSCM-CL (eSourcing Capability Model for Client Organizations) foram criados pelo ITsqc (Information Technology Services Qualification Center), da Carnegie Mellon University, com o foco na gestão de outsourcing de projetos e serviços de TI.

O primeiro modelo, eSCM-SP (eSourcing Capability Model for Service Providers), é voltado para a capacitação e melhoria dos processos de *outsourcing* das empresas prestadoras de serviços que utilizam a tecnologia da informação de forma intensiva, tais como: Centrais de serviços, desenvolvimento e gestão de aplicações, suporte de redes e telecomunicações, *data centers*, dentre outros.

Segundo (FERNANDES e ABREU, 2008, p.315), o modelo é composto por 84 práticas que estão distribuídas ao longo de um ciclo de vida do sourcing, agrupadas por área de capacitação e nível de capacitação. Assim como o CMMI, exige reavaliações periódicas executadas por avaliadores certificados. Os objetivos do modelo são:

- Fornecer aos provedores de serviços orientação para melhorar a sua capacidade ao longo do ciclo de sourcing;
- Prover aos clientes meios objetivos de avaliar a capacidade do fornecedor de serviços;
- Fornecer um padrão para que os fornecedores se diferenciem dos competidores. (FERNANDES e ABREU, 2008, p.315).

O ciclo de vida do *sourcing* é formado pelas seguintes fases: *Ongoing*, presente ao longo de todo o ciclo, iniciação, entrega e encerramento.

No modelo eSCM-SP, as áreas de capacitação são agrupadas logicamente, e servem para demonstrar a capacitação do provedor de serviço, são elas: Gestão do conhecimento, gestão de pessoas, gestão do desempenho, gestão do relacionamento, gestão da tecnologia,

gestão de ameaças, contratação, projeto e implantação do serviço, entrega do serviço e transferência do serviço.

De acordo com HYDER, HESTON e PAULK (2006, p.31), o eSCM-SP apresenta cinco níveis de capacitação que mensura a evolução das empresas prestadoras de serviços na busca da excelência. Nível 1 – Provedor de serviços, nível 2 – Atendendo consistentemente os requisitos, nível 3 – Gerenciamento do desempenho organizacional, nível 4 – Fornecendo valor proativamente, nível 5 – Sustentando a excelência.

Dentre os benefícios que a adoção do modelo traz, os seguintes são descritos por (FERNANDES e ABREU, 2008, p.323): Estabelecer contratos bem definidos, gerenciar os aspectos de segurança requeridos pelo cliente, monitorar a satisfação do cliente e dos usuários finais, ser inovador e flexível para atender necessidades únicas dos clientes, capturar e usar conhecimento, transferir de forma segura e ordenada os serviços prestados e manter a continuidade dos serviços.

O segundo modelo, eSCM-CL (*eSourcing Capability Model for Client Organizations*), veio complementar o modelo eSCM-SP, visto que para se ter uma boa terceirização, não somente o provedor de serviços deve estar capacitado, mais o comprador dos serviços também deve adotar e se capacitar nas melhores práticas.

Conforme HEFLEY e LOESCHE (2006, p.28) o eSCM-CL é composto por 95 práticas que estão distribuídas ao longo de um ciclo de vida do *sourcing*, agrupadas por área de capacitação e nível de capacitação. O ciclo de vida do modelo é formado pelas seguintes fases, uma a mais que o eSCM-SP: *Ongoing*, análise, iniciação, entrega e encerramento. A seguir são apresentados os principais objetivos do modelo:

- Prover aos clientes um conjunto de melhores práticas para ajuda-los a melhorar suas capacidades em relação às atividades de *sourcing*;
- Ajudar as organizações clientes a estabelecer, gerenciar e sustentar melhoria contínua nas suas relações *sourcing*;
- Ajudar as organizações clientes a mitigar riscos nas suas relações de *sourcing*;
- Ajudar as organizações clientes a criar competência na gestão de suas atividades de *sourcing*;

- Assegurar satisfação dos interessados relevantes ao longo do ciclo de vida do processo de *sourcing*;
- Prover meios, para as organizações cliente, avaliarem de forma objetiva suas próprias capacidades em serviços de *sourcing* de TI. (FERNANDES e ABREU, 2008, p.327).

No modelo eSCM-CL, as áreas de capacitação são agrupadas logicamente, e servem para demonstrar a capacitação da organização cliente, são elas: Gestão da estratégia de *sourcing*, gestão da governança, gestão do relacionamento, gestão do valor, gestão da mudança organizacional, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão da tecnologia, gestão de ameaças, análise de oportunidades de *sourcing*, abordagem de *sourcing*, planejamento do *sourcing*, avaliação de fornecedor de serviço, acordos de serviços, transferência de serviços, gestão dos serviços contratados, encerramento do *sourcing*.

Vale o destaque para duas áreas de capacitação, gestão da estratégia de *sourcing* e gestão da governança.

Gestão da estratégia de *sourcing*: foca a determinação da estratégia de *sourcing* e no estabelecimento de objetivos organizacionais ou metas para o *sourcing*. A estratégia de *sourcing* considera como estruturar o *sourcing*, o que contratar, formas de contratação, desenvolvimento de alianças e parcerias etc.

Gestão da governança: foca o estabelecimento da estrutura organizacional e dos processos gerenciais organizacionais, procedimentos e processos específicos para o *sourcing*. Além disso, realiza o alinhamento das atividades de *sourcing* com o negócio, e a gestão da estratégia de *sourcing*. (FERNANDES e ABREU, 2008, p.331).

Conforme descrito por HEFLEY e LOESCHE (2006, p.44), o eSCM-CL apresenta cinco níveis de capacitação que mensura a evolução do cliente de serviços na busca da excelência em gestão de *sourcing*.. Nível 1 – Desempenhando o *sourcing*, nível 2 – Gestão consistente do *sourcing*, nível 3 – Gerenciamento organizacional do desempenho do *sourcing*, nível 4 – Aperfeiçoar o valor proativamente, nível 5 – Sustentando a excelência.

Dentre os benefícios que a adoção do modelo traz, os seguintes são descritos por (FERNANDES e ABREU, 2008, p.323): Aumentar a capacidade e velocidade de lidar com as mudanças do negócio, gerenciar os riscos de *sourcing* de forma efetiva, implementar controles efetivos, melhoria continua do processo e do desempenho, possibilita a organização focar no seu negócio principal, melhoria da governança do *sourcing*, melhoria das capacidades gerenciais do relacionamento e das parcerias.

2.5. Guia PMBOK – Project Management Body Of Knowledge

Modelo de melhor prática relacionado à Governança de TI que tem como escopo a base de conhecimento em gestão de projetos, cujo principal objetivo é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos amplamente reconhecido.

Estruturado em nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, conforme figura abaixo:

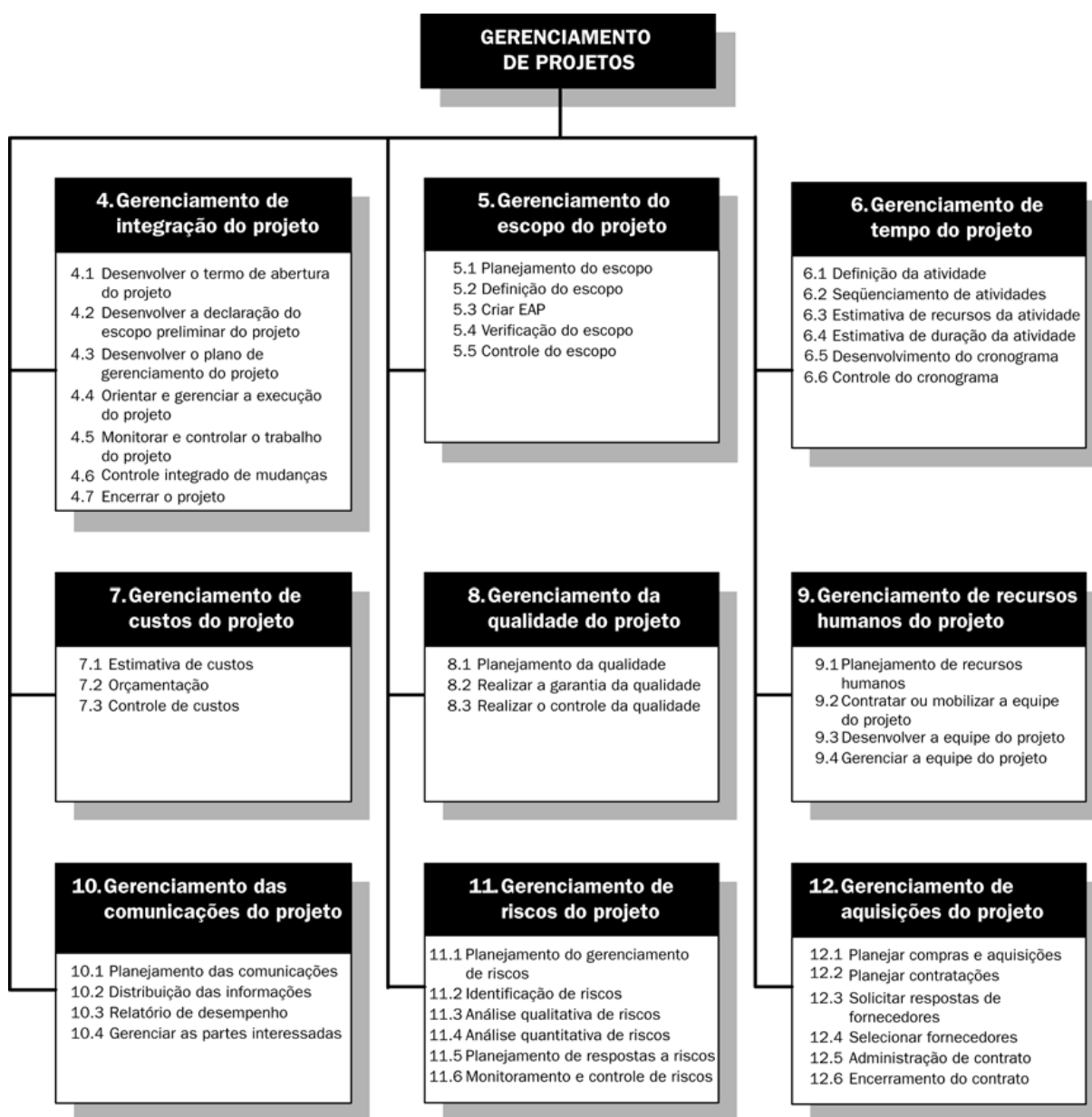


Figura 4 – Visão geral das áreas de conhecimento. Fonte: (PMI, 2004)

Os processos de gerenciamento de projetos, representados pelas nove áreas de conhecimento são agrupados de acordo com o modelo, em:

- Grupo de processos de iniciação: formado pelos processos responsáveis pela autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto. Fazem parte os processos: Desenvolver o termo de abertura do projeto e Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto.
- Grupo de processos de planejamento: tem por objetivo a elaboração dos artefatos relativos ao planejamento. Fazem parte os processos: Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, Planejamento do escopo, Definição do escopo, Criar EAP, Definição de atividades, Sequenciamento de atividades, Estimativa de recursos da atividade, Estimativa de duração da atividade, Desenvolvimento do cronograma, Estimativa de custos, Orçamentação, Planejamento da qualidade, Planejamento de recursos humanos, Planejamento das comunicações, Planejamento do gerenciamento de riscos, Identificação de riscos, Análise qualitativa de riscos, Análise quantitativa de riscos, Planejamento de respostas a riscos, Planejar compras e aquisições e Planejar contratações.
- Grupo de processos de execução: tem por objetivo a execução do trabalho que foi definido pelo plano de gerenciamento do projeto, de acordo com os requisitos do projeto e do produto. Fazem parte os processos: Orientar e gerenciar a execução do projeto, Realizar a garantia da qualidade, Contratar ou mobilizar a equipe do projeto, Desenvolver a equipe do projeto, Distribuição das informações, Solicitar respostas de fornecedores e Selecionar fornecedores.
- Grupo de processos de monitoramento e controle: tem por objetivo medir o desempenho do projeto em relação ao seu plano de gerenciamento e empreender ações corretivas caso haja desvios, assim como garantir que as mudanças aprovadas sejam implantadas. Os processos sugerem ainda a adoção de ações preventivas para evitar possíveis problemas no projeto. Fazem parte os processos: Monitorar e controlar o trabalho do projeto, Controle integrado de mudanças, Verificação do escopo, Controle do escopo, Controle do cronograma, Controle de custos, Realizar o controle da qualidade, Gerenciar a equipe do projeto, Relatório de desempenho, Gerenciar as partes interessadas, Monitoramento e controle de riscos, Administração de contrato.
- Grupo de processos de encerramento: tem por objetivo a finalização formal de todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregando o produto terminado ou encerrando um projeto cancelado, estabelecendo que o projeto ou fase está formalmente concluído. Fazem parte os processos: Encerramento do projeto e Encerramento do contrato.

O conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos pode ser aplicado em projetos de qualquer natureza, inclusive os projetos de tecnologia da informação, necessitando de adaptações em função dos tipos, portes e riscos dos projetos.

Os seguintes benefícios foram obtidos com a implantação da gestão de projetos em organizações de TI (FERNANDES e ABREU, 2008, p.230):

- 38,6% foi a melhoria na estimativa de prazo;
- 32,8% foi a melhoria na estimativa de esforço e de custo;
- 7,6% foi a melhoria na estimativa da qualidade;
- 37,8% foi a melhoria na satisfação dos clientes;
- 37% foi a melhoria no alinhamento dos projetos com as estratégias do negócio;
- 21,7% foi a melhoria no “time-to-market”;
- 31,9% foi a melhoria na qualidade;
- 32,5% foi a melhoria na entrega dos projetos dentro do orçamento;
- 25,6% foi a melhoria na utilização das horas de trabalho;
- 32,1% foi a melhoria no desempenho do prazo;
- 23,8% foi a melhoria no desempenho do custo;
- 12,9% foi a melhoria na taxa de defeitos;
- 22,8% foi a melhoria na produtividade do staff do projeto;
- 23% foi a melhoria no tempo de reposta;
- O ROI total observado foi de 27,9%.

Segundo (FERNANDES e ABREU, 2008, p.220), o PMBoK não fornece uma descrição detalhada do conjunto, mas sim uma visão geral, sendo que boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de uma ampla série de projetos diferentes.

2.6. Modelo CMMI – Capability Maturity Model Integration

O CMMI (Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade) é o modelo desenvolvido pelo SEI - *Software Engineering Institute, da Universidade Cargenie Mellon University* (EUA), que permite a avaliação e a melhoria nas organizações no processo de engenharia de *software*. O modelo tem como objetivo a capacitação de empresas

desenvolvedoras de software para que produzam produtos de forma consistente, previsível e consolidada.

o principal propósito do CMMI é fornecer diretrizes baseadas em melhores práticas para a melhoria dos processos e habilidades organizacionais, cobrindo o ciclo de vida de produtos e serviços, nas fases de concepção, desenvolvimento, aquisição, entrega e manutenção. Neste sentido, suas abordagens envolvem a avaliação da maturidade da organização ou a capacidade das suas áreas de processo, o estabelecimento de prioridades e a implementação de ações de melhoria (FERNANDES e ABREU, 2008, pg. 204).

O CMMI permite acessar a melhoria de processo e avaliação usando duas diferentes representações: contínua e por estágio. Cada representação possui níveis, que são usados em CMMI para descrever um trajeto evolucionário recomendado para uma organização que quer melhorar os processos que usa para desenvolver e manter os produtos e serviços (CMMI-Dev, 2006). Os cinco níveis de maturidade utilizados para a Representação por Estágio são: Inicial, Gerenciado, Definido, Gerenciado Quantitativamente e Otimizado.

A versão atual do CMMI (versão 1.2) apresenta dois modelos lançados e um outro a ser lançado em breve:

- (i) *CMMI for Development* (CMMI-DEV) publicada em agosto de 2006. Dirige-se ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços.
- (ii) *CMMI for Acquisition* (CMMI-ACQ) publicada em novembro de 2007. Dirige-se aos processos de aquisição e terceirização de bens e serviços.
- (iii) *CMMI for Services* (CMMI-SVC), com previsão de lançamento para final de 2008. Destinado a cobrir as atividades requeridas para gerenciar, estabelecer, e entregar serviços.

2.7. Modelo MPS.BR – Melhoria de Processo do Software Brasileiro

O MPS.BR é um programa para Melhoria de Processo do Software Brasileiro coordenado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), contando com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), da

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O MPS.BR está descrito por meio de documentos em formato de guias:

- Guia Geral: contém a descrição geral do MPS.BR e detalha o Modelo de Referência (MR-MPS), seus componentes e as definições comuns necessárias para seu entendimento e aplicação;
- Guia de Aquisição: descreve um processo de aquisição de software e serviços correlatos. É descrito como forma de apoiar as instituições que queiram adquirir produtos de software e serviços correlatos apoiando-se no MR-MPS;
- Guia de Avaliação: descreve o processo e o método de avaliação MA-MPS, os requisitos para avaliadores líderes, avaliadores adjuntos e Instituições Avaliadoras (IA); e
- Guia de Implementação: composto de 7 partes, cada uma delas descrevendo como implementar um determinado nível do MR-MPS. (SOFTEX Sociedade, 2007)

O MPS.BR assim como o CMMI é baseado nas normas ISO/IEC 12207 e ISO/IEC 15504, ambos os modelos possuem níveis de maturidade. O MPS.BR possui um total de sete níveis de maturidade partindo do nível G ao A, dois a mais que o CMMI. O primeiro nível do MPS.BR, diferentemente do CMMI já exige que a empresa tenha determinados processos definidos.

Os níveis de maturidade estabelecem patamares de evolução de processos, caracterizando estágios de melhoria da implementação de processos na organização. O nível de maturidade em que se encontra uma organização permite prever o seu desempenho futuro ao executar um ou mais processos. O MR-MPS define sete níveis de maturidade: A (Em Otimização), B (Gerenciado Quantitativamente), C (Definido), D (Largamente Definido), E (Parcialmente Definido), F (Gerenciado) e G (Parcialmente Gerenciado). (SOFTEX Sociedade, 2007).

Os níveis do MPS.Br também são compostos por Áreas de Processos, que são os tópicos mais importantes para um processo de desenvolvimento de software. Os níveis do MPS.Br permitem que a empresa implante processos de uma forma mais gradual. Essa idéia refletida para o mercado brasileiro de software permite que empresas de pequeno porte, que não possuem muito dinheiro para investir em metodologias e processos, possam tomar a

iniciativa de definir processos, sendo essa uma das principais vantagens do modelo em relação às normas estrangeiras.

Em seguida vem a Capacidade, onde são obtidos os resultados dos processos analisados, onde cada nível de maturação possui um número definido de capacidades a serem vistos.

AP 1.1 - O processo é executado;

AP 2.1 - O processo é gerenciado;

AP 2.2 - Os produtos de trabalho do processo são gerenciados;

AP 3.1 - O processo é definido;

AP 3.2 - O processo está implementado.

AP 4.1 O processo é medido

AP 4.2 O processo é controlado

AP 5.1 O processo é objeto de inovações

AP 5.2 O processo é otimizado continuamente

2.8. Segurança da Informação – ISO 27001 e ISO 27002

A terceirização de serviços de TI, aumenta em muito a preocupação que as organizações devem ter com a Segurança da Informação.

Orientem sobre a importância do gerenciamento da segurança da informação, promovendo, inclusive mediante normatização, ações que visem estabelecer e/ou aperfeiçoar a gestão da continuidade do negócio, a gestão de mudanças, a gestão de capacidade, a classificação da informação, a gerência de incidentes, a análise de riscos de TI, a área específica para gerenciamento da segurança da informação, a política de segurança da informação e os procedimentos de controle de acesso; (TCU, Acórdão 1603/2008)

A ISO 27001 é uma norma internacional que define as melhores práticas para a gestão de segurança da informação, publicada pelo International Organization for Standardization em outubro de 2005.

A ISO/IEC 27001 foi preparada para prover um modelo para estabelecer, implantar, operar, monitorar, rever, manter e melhorar um SGSI - Sistema de Gestão da Segurança da Informação (“*Information Security Management System – ISMS*”). Esta norma internacional pode ser usada visando a avaliação da conformidade por partes interessadas internas e externas (FERNANDES e ABREU, 2008, pg. 352).

A figura 2.3, mostra o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), ou seja planejar, fazer, checar e agir, também conhecido como ciclo de Deming, que é sugerido para a execução e implementação desta norma.

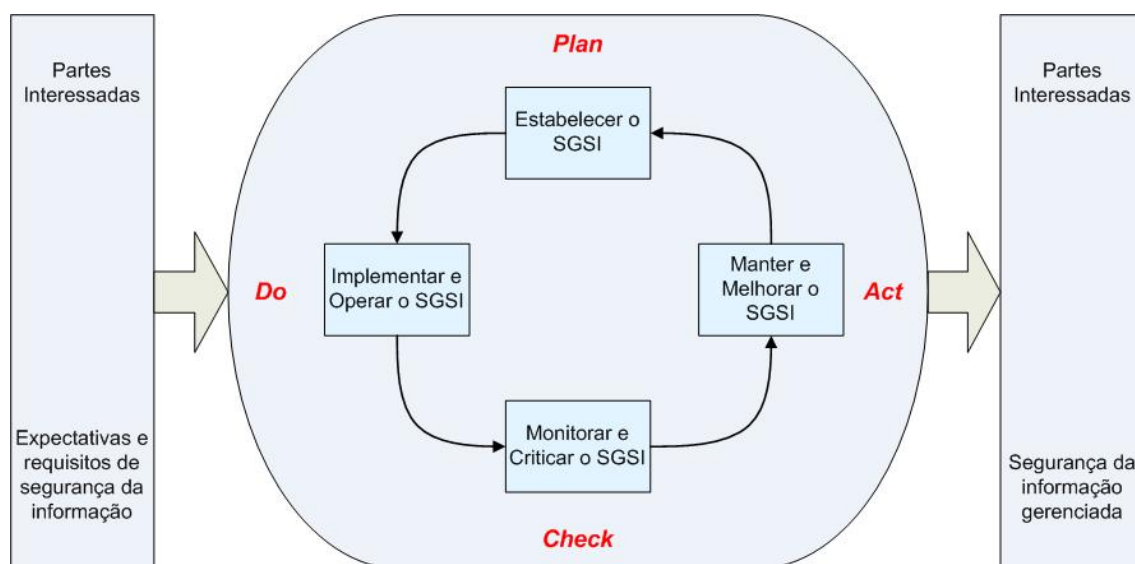


Figura 5 – Modelo PDCA aplicado ao SGSI. Fonte : (ABNT ISO 27001, 2006, pg. 3)

A norma prevê a responsabilidade da administração, onde deve haver evidência do compromisso com o estabelecimento, implementação, operação, monitoramento, revisão e manutenção e melhoria do SGSI.

A certificação na norma ISO 27001 usualmente envolve um processo de auditoria em duas fases:

Na primeira fase é feita uma revisão (de mesa), também denominada de pré-auditoria, da existência e completude de documentação chave como a política de segurança da

organização, plano de tratamento de risco (PTR) e declaração de aplicabilidade (“*Statements of Applicability – SoA*”), documento que formalizará os objetivos e controles aplicáveis e pertinentes a cada companhia que pretenda obter a certificação de seus Sistemas de Gestão da Segurança da Informação.

Na segunda fase é feito um detalhamento, com auditoria em profundidade envolvendo a existência e efetividade do SGSI declarados no PTR e SoA, bem como a documentação de suporte.

A renovação do certificado envolve revisões periódicas e re-declaração confirmando que o SGSI continua operando como desejado

A ISO 27002 define os princípios gerais e as boas práticas para implantar, manter e evoluir uma gestão de segurança da informação dentro de uma organização. Este padrão tinha originalmente a numeração 17799.

2.9. ISO 9.000

ISO significa International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Normalização). Essa instituição foi criada em 1947, na Suíça.

A série ISO 9000:2000 é constituída pelas seguintes normas: NBR ISO 9000:2000 - descreve os fundamentos para um Sistema de Gestão da Qualidade e estabelece um vocabulário específico para esse Sistema - NBR ISO 9001:2000 - especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade e a NBR ISO 9004:2000 que fornece diretrizes para a melhoria do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade. Essas normas são adotadas em mais de 160 países e no Brasil são expedidas pela ABNT.

As Normas da série ISO 9000 foram criadas em 1987 e revisadas, pela primeira vez, em 1994. A segunda revisão foi concluída em 2000, definindo para certificação uma única norma: a ISO 9001:2000.

A ISO 9001:2000 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade de qualquer organização que necessite demonstrar sua capacidade em fornecer produtos/serviços que atendam às necessidades de seus clientes.

Um Sistema de Gestão da Qualidade é visto como um conjunto de processos e não mais um conjunto de requisitos. O enfoque é no gerenciamento por processos, o que torna a Norma facilmente aplicável a todos os tipos de empresas, incluindo empresas de serviços, empresas públicas e privadas.

A certificação consiste em uma avaliação criteriosa do Sistema de Gestão da Qualidade efetuada por auditores externos pertencentes a uma entidade especializada e independente (organismo certificador). Após a avaliação, os auditores informarão à instituição se, de fato, as exigências dos requisitos da ISO estão sendo atendidas. Em caso positivo, é recomendada a certificação. Em seguida é expedido um certificado, reconhecido internacionalmente, atestando que o Sistema de Gestão da Qualidade tem capacidade para realizar os produtos/serviços de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000.

O Superior Tribunal de Justiça foi o primeiro tribunal superior do mundo a receber certificação pela ISO 9000. Uma unidade com certificado ISO 9000 é a Seção de Atendimento Remoto, da Coordenadoria de Relacionamento da Secretaria de Tecnologia da Informação, especificamente para as atividades de Recebimento, Processamento e Solução de Solicitações de Suporte de TI, tendo como resultado esperado: assegurar que as solicitações de suporte técnico sejam devidamente registradas, triadas e solucionadas, permitindo o seu rastreamento e acompanhamento.

Para implantar a Norma ISO 9001:2000, há uma série de requisitos que devem ser aplicados de acordo com o contexto da organização, de modo a atender os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis. Esses requisitos estão contidos nas 5 Seções anteriormente definidas.

A Seção 4, SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, recomenda que uma organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da Norma.

O principal requisito dessa Seção é o 4.2 Requisitos de Documentação, o qual estabelece que a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade deve incluir: a) declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade; b) manual da qualidade; c) procedimentos documentados...; d) documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos; e) registros....

A Seção 5, RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO, estabelece que a Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante: a) a comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários; b) o estabelecimento da política da qualidade; c) a garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade; d) a condução de análises críticas pela Alta Direção; e) a garantia da disponibilidade de recursos..

Dentre os principais requisitos dessa Seção, destacam-se:

- O requisito 5.2 Foco no Cliente estabelece que .a Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente..;
- O requisito 5.3 Política da Qualidade determina que .a Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade: a) é apropriada ao propósito da organização; b) inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade; c) proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade; d) é comunicada e entendida por toda a organização; e) é analisada criticamente para manutenção de sua adequação..;
- O requisito 5.4 Planejamento estabelece queos objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade., bem como determina que .a Alta Direção deve assegurar que [...] o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado de forma a satisfazer aos requisitos....gerais do sistema de gestão da qualidade, .bem como aos objetivos da qualidade....;

- O requisito 5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação estabelece que:
a) .a Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.; b) .a Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para: assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria e assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.;
- O requisito 5.6 Análise Crítica pela Direção estabelece que .a Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados.....

A Seção 6, GESTÃO DE RECURSOS, estabelece que a Alta Direção deve assegurar que .os recursos essenciais para a implementação da estratégia e para atingir os objetivos da organização sejam identificados e tornados disponíveis..

Os principais requisitos dessa Seção são:

- O requisito 6.1 Provisão de Recursos estabelece que .a organização deve determinar e prover recursos para: a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia; b) aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos..;
- O requisito 6.2 Recursos Humanos estabelece que .o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base na educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados..;
- O requisitos 6.3 Infraestrutura e 6.4 Ambiente de Trabalho estabelecem, respectivamente, que .a organização deve determinar, prover e manter infraestrutura (edifícios, espaço de trabalho, equipamentos, serviços de apoio)

necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.... e que deve determinar e gerenciar as condições ambientais de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto..

A Seção 7, REALIZAÇÃO DO PRODUTO, determina que a Alta Direção deve assegurar e processar .a operação eficaz e eficiente dos processos de realização e dos processos de apoio... . para que a organização possa atender aos requisitos dos clientes. Determina, ainda, que a direção deve definir as saídas requeridas dos processos e identificar as entradas necessárias e as atividades requeridas para sua realização eficaz e eficiente.

A Seção 8, MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA, determina que a organização .deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para: a) demonstrar a conformidade do produto; b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade; c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade..

Dentre os requisitos que fazem parte dessa Seção, destacam-se:

- O requisito 8.2 Medição e Monitoramento estabelece que a organização .deve monitorar informações relativas à percepção do cliente. para verificar se os requisitos do cliente foram atendidos; .deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas.; .deve aplicar métodos adequados para monitoramento [...] do sistema de gestão da qualidade, [...] bem como medir e monitorar as características do produto....
- O requisito 8.3 Controle de Produto Não-Conforme determina que a organização .deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional..
- O requisito 8.4 Análise de Dados estabelece que a organização .deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade....

- O requisito 8.5 Melhorias determina que a organização .deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção..

Além da melhoria da imagem da instituição, podem ser elencados outros benefícios com a certificação pela Norma ISSO 9001:2000, dentre os quais destacam-se.

- Maior confiabilidade nos produtos/serviços realizados;
- Melhoria na qualidade de vida no trabalho e no desenvolvimento pessoal;
- Maiores oportunidades de treinamento e qualificação profissional;
- Melhores condições para o acompanhamento e controle das atividades.

2.10. Modelo ITIL – Information Technology Infrastructure Library

No tocante a modelos relacionados a serviços destaca-se a ITIL, Biblioteca de Infra-Estrutura de Tecnologia da Informação. Com o objetivo de fornecer um conjunto de práticas que permita aos gestores da Tecnologia da Informação e às empresas gerenciarem com qualidade e de forma coerente e integrada os serviços, surgiu no final dos anos oitenta na Inglaterra um conjunto de melhores práticas, chamado de ITIL (MANSUR, 2007, pág. 21).

A ITIL foi desenvolvida inicialmente pelo governo britânico, com o objetivo de melhorar os processos das suas áreas TI. Mantida pelo OGC - Office of Government Commerce, nos anos 90 se tornou um padrão, mundialmente adotado tanto na iniciativa publica como na privada

Para Magalhães & Pinheiros (2007) um aspecto relevante para área de TI é sua estratégia de contratação de mão-de-obra, em especial para modelos de terceirização. Segundo os autores “A organização precisa observar seus objetivos estratégicos. Se for possível padronizar determinada atividade ou serviço interno da área de TI, provavelmente há uma oportunidade de terceirização”. Nesse aspecto as melhores práticas preconizadas pela ITIL podem viabilizar a padronização e conseqüentemente a contratação de serviços.

A ITIL foi criada a partir da necessidade de padronizar os processos da área de TI visando à terceirização, baseia-se na experiência coletiva de inúmeros praticantes do Gerenciamento de Serviços de TI de organizações privadas e públicas de todo o mundo. (MAGALHÃES, 2007, P. 32).

No período do ano 2000 a 2002 o OGC revisou e resumiu estas publicações em oito livros, sendo eles (ITSMF, 2001, p.31):

- Service Support (Suporte a Serviços)
- Service Delivery (Entrega de Serviços)
- Planning to Implement Service Management (Planeamento da Implementação de Gerenciamento de Serviços)
- Application Management (Gerenciamento de Aplicativos)
- Security Management (Gerenciamento de Segurança)
- ICT Infrastructure Management (Gerenciamento de Infraestruturas ICT)
- Business Perspective (Perspectiva de Negócios)
- Software Asset Management (Gerenciamento de Avaliação de Software)

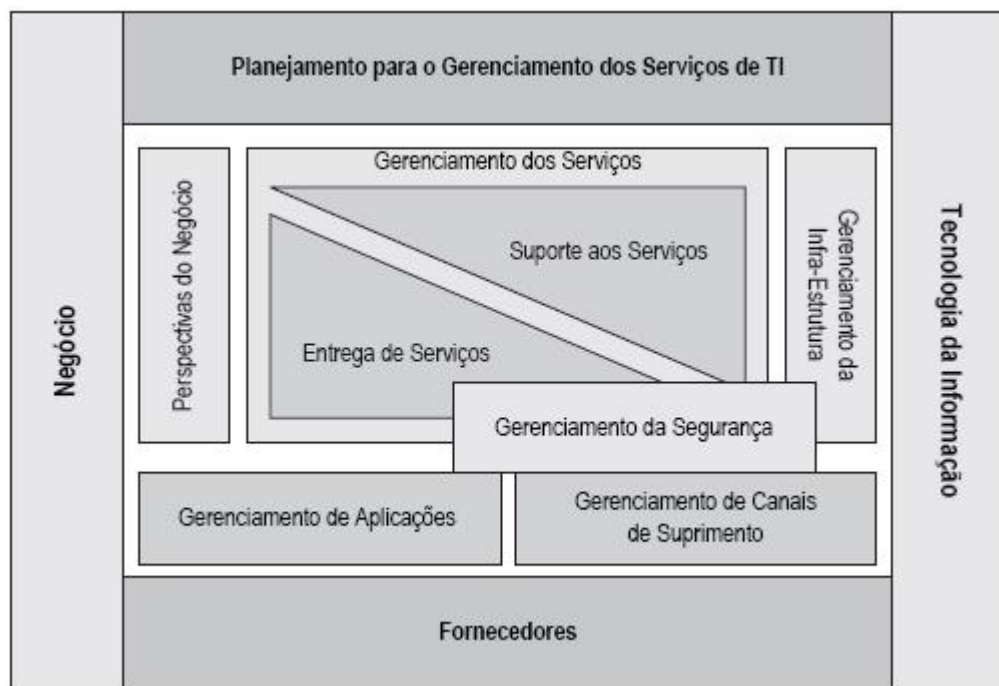


Figura 6 – Visão geral do modelo ITIL. Fonte: (MAGALHÃES, 2007, P. 64)

O núcleo da ITIL é a área de Gerenciamento de Serviços, composta pelos livros, Suporte a Serviços (Service Support) e Entrega de Serviços (Service Delivery). Os processos de Entrega de Serviços são considerados de nível tático, relacionados ao planejamento e,

portanto diretamente vinculados ao negócio. Já os de Suporte de Serviços, são considerados de nível operacional relacionados ao dia-a-dia com o cliente.

2.10.1. Processos Operacionais – Service Suport

Os processos operacionais do livro de Suporte a Serviços definem como será a provisão de serviços de TI indicando como um cliente consegue acesso aos serviços para suportar os negócios. O Service Suport é composto por: Central de Serviços (Service- Desk), gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problemas, gerenciamento de configuração, e gerenciamento de liberação.

2.10.2. Processos Táticos – Service Delivery

Os processos táticos, livro Entrega de Serviços, são os responsáveis por assegurar a qualidade dos serviços prestados, focando em atividades de planejamento a longo prazo e na melhoria dos serviços já entregues. O Service Delivery é composto por: Gerenciamento do nível de serviços, gerenciamento de capacidade, gerenciamento de disponibilidade, gerenciamento da continuidade dos serviços de TI, e gerenciamento financeiro.

2.11. BSC – Balanced Scorecard

No início dos anos 90, David Norton e Robert Kaplan, participaram de um estudo para propor um novo modelo de medição de desempenho, esse estudo foi motivado pela crença existente de que a medição de desempenho somente considerando indicadores financeiros estava obsoleta e era imprecisa, pois isso não possibilitava a empresa criar valores econômicos futuros.

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que tem por objetivos:

Traduzir a estratégia da empresa em termos operacionais;

Alinhar a organização à estratégia;

Transformar a estratégia em tarefas de todos;

Converter a estratégia em processo contínuo; e

Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. (FERNANDES e ABREU, 2008, pg. 367).

O BSC é fundamentado em quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), conforme a figura 9.9 determinando uma relação de causa e efeito entre elas, assim como relaciona objetivos com medições, metas e iniciativas, que são os projetos e serviços que devem ser implantados para o atendimento aos objetivos e metas.

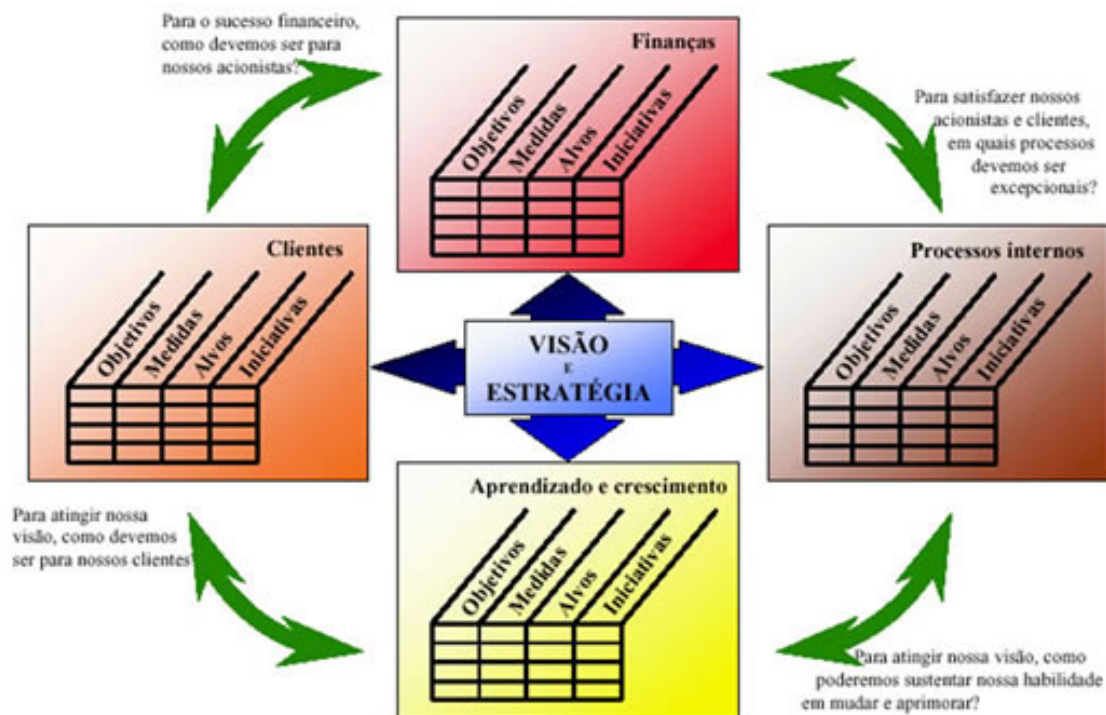


Figura 7 – Perspectivas do BSC. Fonte (Kaplan e Norton, 1997, p.10) - Adaptado

Os benefícios da aplicação do BSC de acordo com uma pesquisa realizada com 300 empresas pelo Balanced Scorecard Collaborative – BSCOL, foram os seguintes:

- Alinhamento da organização à estratégia;
- Busca de sinergia Organizacional;
- Construção de um sistema de gestão da estratégia;
- Vinculação da estratégia com planejamento e orçamento;
- Definição das metas estratégicas;
- Priorização de iniciativas estratégicas;
- Alinhamento dos indivíduos da organização à estratégia. (COUTINHO e KALLÁS, 2005) (apud FERNANDES e ABREU, 2008, pg. 372).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados os detalhes sobre o tipo de pesquisa realizada, o universo de pesquisa, a origem dos dados e informação, e finalizando a operacionalização das variáveis.

3.1. Tipo de Pesquisa

Os tipos de pesquisa podem ser divididos quanto aos fins a que se destinam e quanto aos meios de investigação.

Sabendo-se que esses tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, como Vergara (2006) referencia, a presente pesquisa poderá ser classificada quanto ao fim como exploratório, por ter como finalidade uma pesquisa qualitativa associada a uma metodologia não-estruturada, o que permite ao pesquisador melhor entendimento do contexto em que está inserido o problema.

Quanto ao meio de investigação, trata-se de um estudo de caso, visto que “busca o conhecimento aprofundado de uma determinada situação do mundo real” (MACEDO, 2005) ligada ao funcionamento da organização por intermédio de levantamento de dados.

Complementando o conceito anteriormente atribuído a estudo de caso, Martins e Lintz (2000) apresentam a seguinte definição:

é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários etc, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objetivo delimitado – problema da pesquisa

–, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa (MARTINS e LINTZ, 2000).

Ainda para os autores, o estudo de caso “utiliza-se de enfoques exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes em determinada situação” (MARTINS e LINTZ, 2000).

Como descritiva, a pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002) e ainda ressalta que “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002).

Portanto, após pesquisa exploratória de informações relativas aos *frameworks* de Governança de TI disponibilizadas no mercado, procedeu-se à coleta de informações junto aos gestores da Secretaria de Tecnologia da Informação do STJ (pesquisa qualitativa), para diagnóstico do grau de conformidade das contratações de serviços de TI pelo STJ, bem como o impacto dos novos contratos.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, qualitativa, na forma de um estudo de caso de caráter exploratório.

3.2. Universo da Pesquisa

A presente pesquisa fundamenta-se em modelos de gestão de Tecnologia da Informação que possibilitam uma melhor conformidade nas contratações de serviços de TI e que auxilia a organização a alcançar o alinhamento estratégico organizacional.

A pesquisa é especialmente dirigida à Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça e terá como abrangência a análise dos processos de contratação e gestão contratual de serviços de TI, bem como a avaliação da conformidade com a regulamentação vigente.

3.3. Origem de Dados e Informações

A presente pesquisa, conforme descrita anteriormente encontra-se classificada como um estudo de caso, e, para isso, utiliza como estratégia de pesquisa o foco sobre os eventos contemporâneos dentro de um contexto real, não possuindo caráter de controle. Trata-se de uma investigação empírica para a obtenção de informação sobre o funcionamento de determinado fenômeno.

Para Martins e Lintz (2000):

quando a abordagem metodológica ou o tipo de estudo envolver análises de dados e informações – Estudo de Caso, Pesquisa de Avaliação, Proposição de Planos ou Programas, ou Pesquisa-Diagnóstico –, o investigador deverá escolher uma técnica para obtenção das informações e dados necessários ao desenvolvimento de sua pesquisa (MARTINS e LINTZ, 2000).

A pesquisa contou com a participação de 17 chefes de seções de cada uma das coordenadorias, bem como os 3 coordenadores que foram convidados a responder o questionário 1, *Compliance* e Terceirização de Serviços de TI – Anexo A. Esse é o mesmo questionário utilizado pelo TCU para guiar os entes públicos quanto à sua conformidade legal na contratação de serviços de TI, assim como o questionário 2 – Anexo B – para avaliar o impacto dos novos contratos.

4. ANÁLISE DE DADOS

A avaliação quanto à aderência a regulamentação na contratação de serviços de TI pelo Superior Tribunal de Justiça e mais especificamente pela Secretaria de Tecnologia da Informação, bem como o impacto dos novos contratos foi efetuada por intermédio da consolidação dos questionários (anexos A e B) aplicados aos gestores de TI.

Os resultados da análise serão apresentados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

4.1. Descrição da Organização Objeto do Estudo de Caso

A Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça presta serviços de TI a cerca de 4.000 (quatro mil) usuários internos e, ainda, a diversos usuários externos que utilizam os serviços WEB disponíveis. Possui, também, um parque tecnológico bastante diversificado com aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentas) estações de trabalho. Além dessa infra-estrutura de hardware, apresenta uma complexa gama de sistemas informatizados que prestam apoio administrativo e jurisdicional à instituição.

Atualmente a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é constituída por 3 (três) Coordenadorias. A CDES – Coordenadoria de Desenvolvimento, é a responsável pelo desenvolvimento e sustentação das aplicações e sistemas, a CORE – Coordenadoria de Relacionamento, presta o serviço de suporte técnico aos usuários e finalizando a CIEP – Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção possui a atribuição de manter a infra-estrutura de TI da organização. Os organogramas das coordenadorias com as suas estruturas hierárquicas são apresentados nas figuras abaixo.

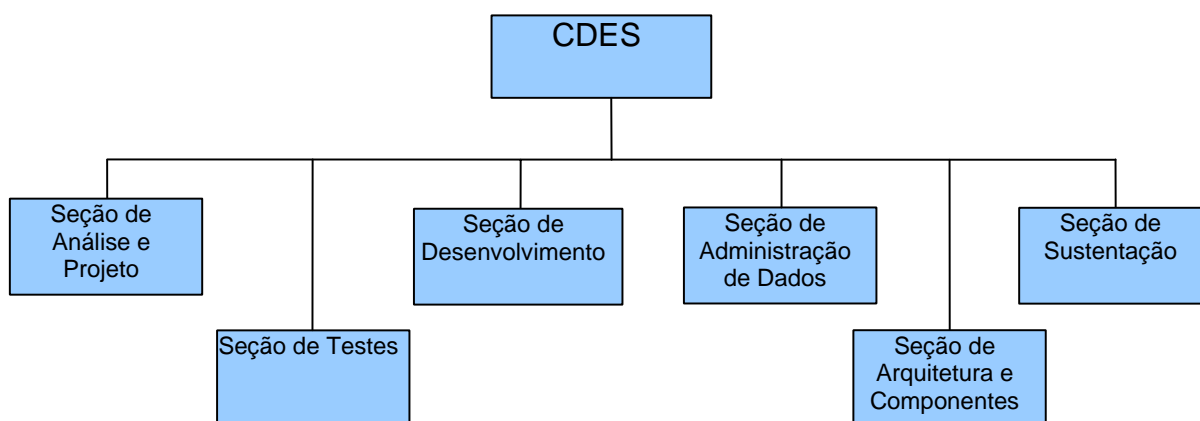


Figura 8 – Organograma CDES. Fonte: STJ

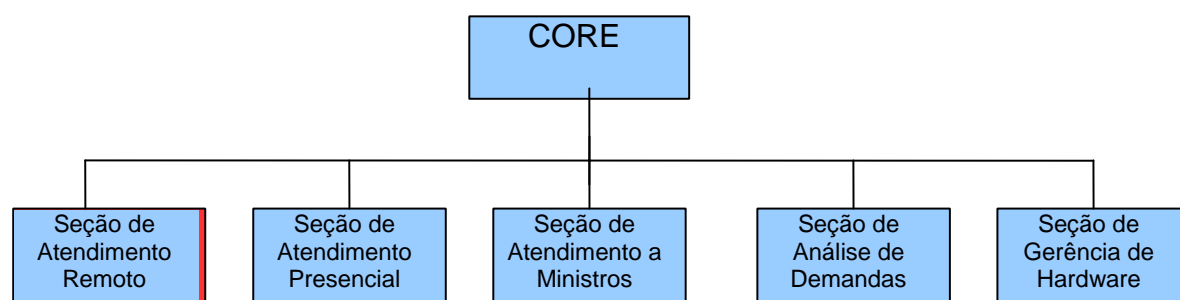


Figura 9 – Organograma CORE. Fonte: STJ

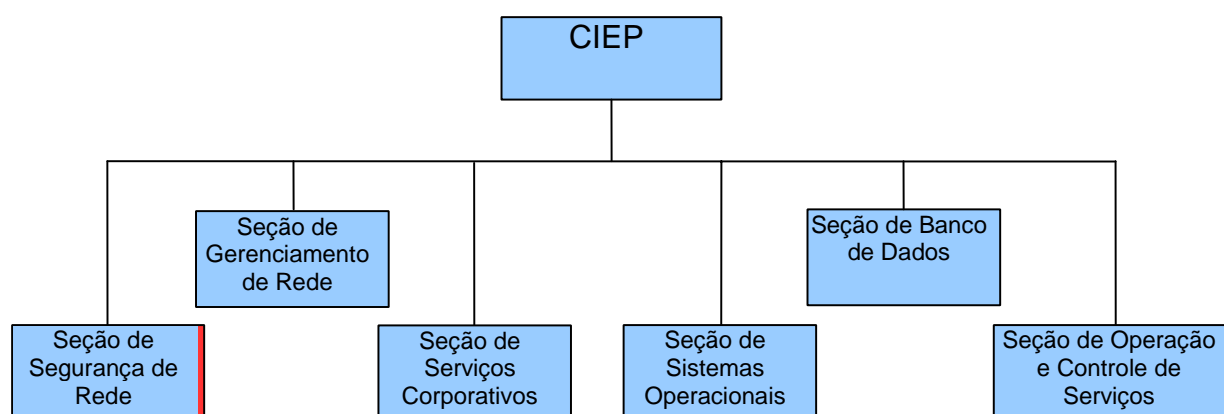


Figura 10 – Organograma CIEP. Fonte: STJ

De acordo com a regulamentação de serviço das unidades organizacionais do STJ, segue as descrições das três coordenadorias da Secretaria de Tecnologia da Informação:

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), subordinada ao Diretor-Geral, tem por finalidade prover soluções de tecnologia da informação, automação de processos, comunicação eletrônica e armazenamento de dados.

À Coordenadoria de Desenvolvimento (CDES) compete planejar, projetar e gerir sistemas e os aplicativos utilizados pelas unidades do Tribunal.

À Coordenadoria de Infra-Estrutura e Produção (CIEP) compete manter operacionais os sistemas de informação de toda a rede de comunicação de dados que atende o Tribunal, bem como desenvolver as atividades de prospecção e absorção de soluções de infra-estrutura tecnológica.

À Coordenadoria de Relacionamento (CORE) compete prover e manter o parque de hardware e software das estações de trabalho, prover suporte ao uso de soluções de tecnologia da informação para os usuários, bem como identificar novas demandas.

(STJ, Regulamento de Serviço, 2008).

4.2. Verificação da terceirização de TI no STJ quanto à regulamentação.

Por intermédio do questionário, *Compliance* e Terceirização de Serviços de TI (Anexo A), e as entrevistas aplicadas aos gestores da Secretaria de Tecnologia da Informação, foram coletadas as informações que seguem abaixo:

- 1) *O ente executa a função de planejamento (institucional e de TI) segundo as boas práticas?*

O STJ possui um plano de gestão em vigor para o biênio 2006/2008. A metodologia utilizada foi o *Balanced Scorecard* – BSC, no alinhamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de forma a permitir que as unidades atuem de maneira coordenada, com visão estratégica definida.

A missão do STJ está assim definida de acordo com o plano de gestão (STJ, 2006a):
“Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STJ são:

- Oferecer serviços com qualidade
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental
- Fortalecer as relações institucionais
- Reduzir a entrada de processos recursais
- Elevar a produção de julgados
- Acelerar o trâmite processual
- Contribuir para a modernização do judiciário
- Melhorar o clima organizacional
- Desenvolver competências
- Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros

O Mapa Estratégico do STJ é apresentado na figura 4.4, considerando as perspectivas Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Orçamento, que integradas proporcionam uma gestão equilibrada do desempenho organizacional.

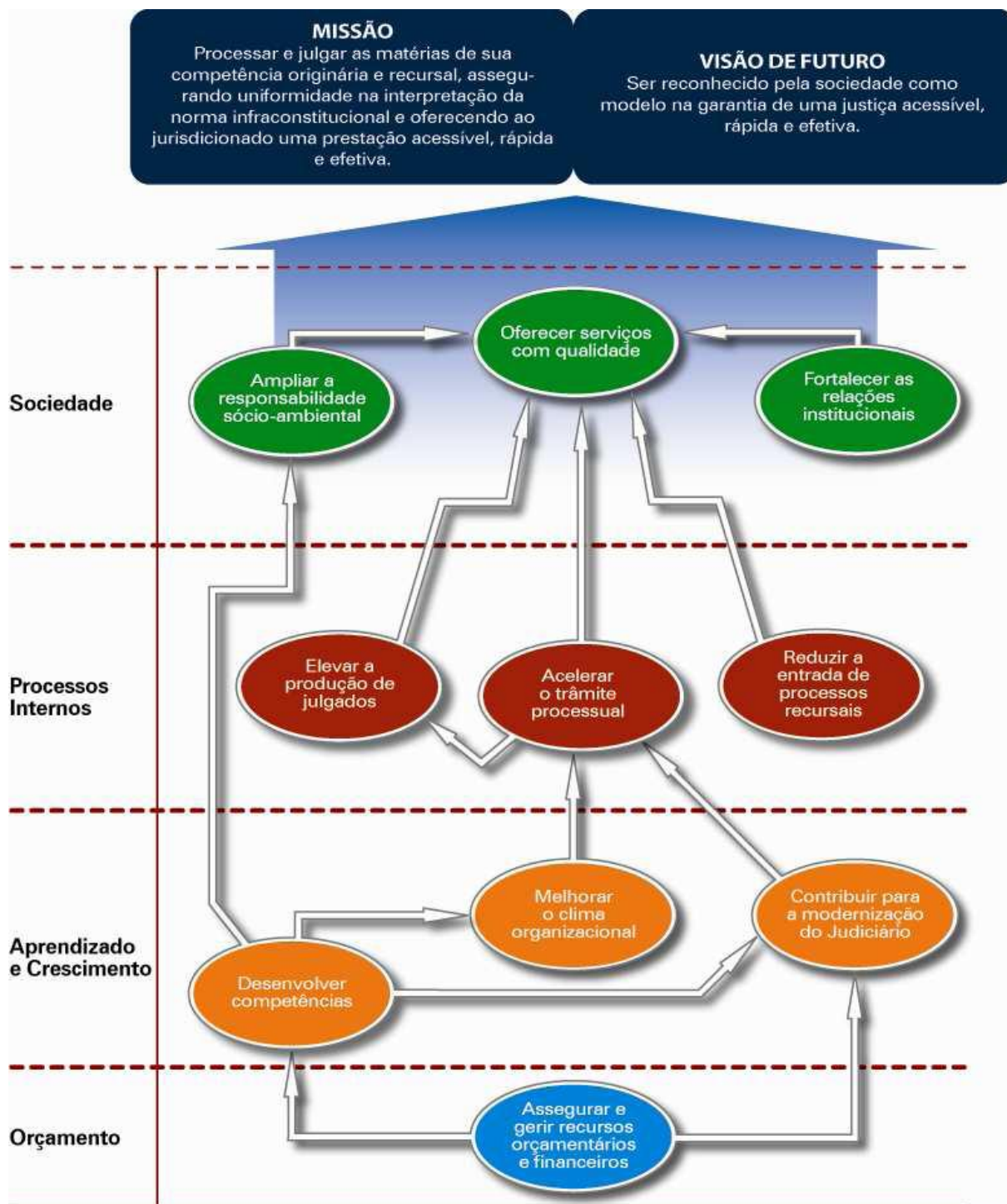


Figura 11 – Mapa Estratégico do STJ. Fonte: Plano de Gestão 2006/2008

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) é o desdobramento do Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça no que concerne a ações de modernização tecnológica e informatização.

A Secretaria de Tecnologia da Informação identificou os objetivos estratégicos de TI que apóiam o alcance das metas da gestão, distribuindo-os pelas perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

A STI adotou as seguintes perspectivas: Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

A missão da STI foi assim definida de acordo com o plano de gestão da STI (STJ, 2006b): “Prover soluções de Tecnologia da Informação em parceria com usuários internos e externos, visando à modernização, agilidade e eficácia dos serviços prestados pelo Superior Tribunal de Justiça à sociedade”.

Os objetivos estratégicos definidos para o STI são:

- Elevar a satisfação do usuário
- Assegurar níveis de serviço acordados
- Elevar a produção de soluções de TI
- Fortalecer o clima de trabalho da STI
- Aprimorar continuamente a equipe técnica
- Formar competências gerenciais
- Aprimorar a gestão orçamentária

O Mapa Estratégico do STI é apresentado na figura 4.5, considerando as perspectivas Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento.

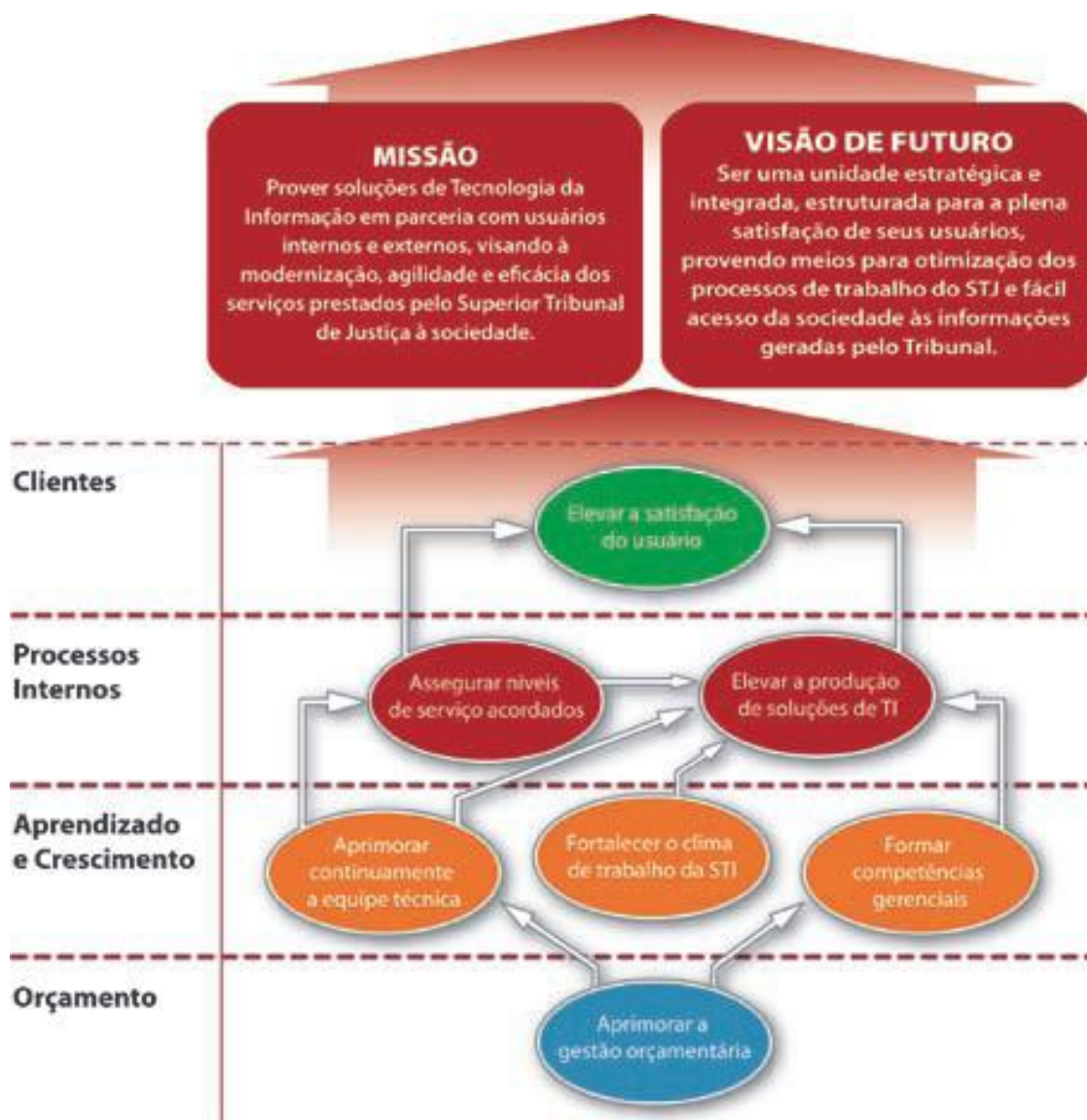


Figura 12 – Mapa Estratégico da TI do STJ. Fonte: Plano de Gestão da TI 2006/2008

2) A fundamentação do objetivo da contratação dos serviços de TI atende aos requisitos legais?

Existe a necessidade legal de se justificar o objetivo da contratação, conforme se pode ver no art. 2º do Decreto 2.271/97.

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 (TICONTROLE, 2008).

Na fundamentação do objetivo da contratação de serviços de TI deve-se procurar responder a perguntas como:

Qual é a necessidade? Qual é o problema? O problema realmente precisa ser resolvido? Qual é o custo de resolvê-lo? Qual é o impacto de resolvê-lo? E o de não resolvê-lo? Quais as alternativas de solução? Só otimizar o processo de trabalho sem informatizar não resolveria o problema? Informatizar o processo realmente resolve o problema? Informatizar cria outros problemas ou gargalos? Os problemas ou gargalos gerados são problemas maiores que o problema a ser resolvido? Há soluções prontas? Qual a responsabilidade e o compromisso das unidades clientes que solicitam sistemas de informação e outros serviços de TI? Por exemplo: participam formalmente da definição da necessidade e dos requisitos de negócio da solução? Homologam os produtos e serviços entregues com relação à aderência ao negócio do órgão? Participam da atestação das faturas, com as implicações de também serem responsáveis no caso de detecção de mau gasto público? Finalmente, contextualmente falando, qual o risco do benefício pretendido não se realizar? (TICONTROLE, 2008).

A Secretaria de Tecnologia da Informação possui um processo definido para a elaboração de projetos básicos nas contratações de TI em que são feitas as análises de custo/benefício dos serviços a serem contratados. No processo também são explicitados os benefícios da contratação em termos de negócio do Órgão e não somente em termos de TI, e também são utilizadas mais de uma fonte na elaboração da estimativa de preços das licitações de TI.

Outra atividade incorporada no processo é o compartilhamento da responsabilidade pela decisão estratégica de gastos na área de TI com as unidades de negócio beneficiadas ou demandantes.

A instrução normativa nº 6, de 18 de julho de 2007, institui o Manual de Gestão de Projetos do Superior Tribunal de Justiça, que define regras e reúne práticas para elaboração e gestão de projetos. E para apoiar os gestores de projetos foi criado o Escritório Corporativo de Projetos.

3) O modelo de prestação dos serviços de TI utilizado atende aos requisitos legais e às boas práticas?

Na definição do modelo de prestação de serviços deve ser observado o que diz a Lei 8.666 em seu art. 3º, § 1º que determina que a licitação precisa garantir o princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração.

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”) (TICONTROLE, 2008).

A concepção do modelo de prestação de serviços deverá procurar uma solução de TI sustentável, que possa permitir o domínio do conhecimento do negócio por parte do órgão contratante, de forma a permitir uma menor dependência do contratado.

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. (TICONTROLE, 2008).

O parcelamento dos serviços de TI deverá ser feito sempre que for vantajoso para a administração nos quesitos técnicos e econômicos.

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. (TICONTROLE, 2008).

Na escolha do modelo de prestação de serviços deverá estar caracterizada a terceirização legal, ou seja, não poderá ocorrer:

- a pessoalidade (ou habitualidade) e a subordinação direta;
- a ingerência da Administração na gestão dos empregados do Contratado;
- 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;
- a gestão dos resultados do contrato mais dependentes da Administração do que do Contratado.

A contratação para a prestação dos serviços de TI no STJ, foi concebida visando o parcelamento em três contratos para cada uma das coordenadorias da STI. O objetivo dessa divisão foi atender da melhor forma possível os requisitos técnicos específicos de cada coordenadoria, visando a economicidade e o melhor uso dos serviços disponíveis no mercado.

Quanto à terceirização legal, os novos contratos atendem as regulamentações.

No contrato da CIEP para uma central de suporte, os serviços são executados a partir da emissão de Ordens de Serviços pelo STJ sendo todo ele baseado na solicitação de ordens de serviços (OS), com os serviços pagos pelo resultado, de acordo com a cláusula 3.1 (ANEXO C), podendo ser executados remotamente ou na forma presencial. É exigida também a realização dos serviços com base nas melhores práticas preconizadas pelo ITIL e pelo PMBOK, conforme cláusula 2.3 (ANEXO C).

No contrato da CDES para uma fábrica de software, as ordens de serviços são utilizadas para a solicitação de execução de parte ou íntegra dos serviços, indicando o número de pontos de função contados pelo STJ para o escopo a ser executado, de acordo com a cláusula 3.3 (ANEXO D), utilizando a metodologia de contagem de pontos de função descrita no “Manual de Práticas de Contagens por Pontos de Função”, publicado pelo IFPUG (*International Function Point Users Group*).

No contrato da CORE para a prestação de serviços de operação de Central de Atendimento a Usuários, o STJ faz o pagamento dos serviços de acordo com o resultado. As atividades compreendidas no contrato se encontram definidas na cláusula 2.4 (ANEXO E), dentre elas podemos citar as atividades de receber, registrar, solucionar ou encaminhar todas as solicitações de atendimento.

4) O modelo de seleção de fornecedor para prestação de serviços de TI atende aos requisitos legais?

Nos contratos analisados neste estudo de caso, o modelo de seleção de fornecedor ocorreu mediante processo licitatório na modalidade pregão eletrônico.

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. (TICONTROLE, 2008).

5) Os critérios de seleção do fornecedor atendem aos requisitos legais e às boas práticas?

Conforme descrito em (TICONTROLE, 2008), “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”.

O primeiro critério analisado é o da habilitação.

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. (TICONTROLE, 2008).

Neste critério, os editais dos três contratos exigem dos licitantes, em conformidade com as regulamentações exigidas, a documentação abaixo:

Certificado de Registro Cadastral - CRC, em plena validade e expedido em conformidade com a Lei n.º 8.666/93, por qualquer outro órgão ou entidade da Administração Pública direta ou indireta, cumulativamente com a Certidão de Tributos e Contribuições Federais; Certidão Negativa de Débito-CND e Certificado de Regularidade do FGTS-CRF.

O segundo critério analisado é o da aceitabilidade de preços.

No critério da aceitabilidade de preços nos editais, a Lei 8.666, art. 40, define a permissão para “fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência”.

Conforme a análise dos editais, todos os contratos respeitaram a legalidade dos critérios de aceitabilidade, fixando preços máximos a serem pagos pela administração, e para isso foram publicados os orçamentos estimativos. Esses orçamentos foram elaborados através da verificação da compatibilidade dos preços ofertados com o praticado no respectivo mercado.

O terceiro critério analisado é o do julgamento das propostas.

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. (TICONTROLE, 2008).

Neste critério os editais dos novos contratos utilizaram somente o aspecto preço, ou seja, a proposta de menor preço era a declarada vencedora, desde que atendido todos os demais aspectos da licitação.

6) O modelo de gestão do contrato atende aos requisitos legais e contribui para a boa gestão contratual?

No STJ as obrigações e a responsabilidade do gestor fiscalizador estão claramente definidas no modelo de gestão, com a participação das áreas de TI, Administrativa e Negócio e segue lista constante no Manual do Gestor de Contratos do STJ:

Todos os contratos em vigência possuem os elementos essenciais à gestão contratual conforme Lei 8.666/93, art.55, IV, há previsão de Garantia contratual (Lei 8.666/93, art 55, VI), há cláusulas de penalidades detalhadas (Lei 8.666/93, art 55, VII, VIII e IX) e também há método para mensuração de serviços imprecisos (Lei 8.666, art IX, "e").

7) A estimativa de preços para a contratação de serviços de TI foi realizada de forma suficiente?

A Lei 8.666/93 preceitua que as obras e os serviços somente poderão ser licitados quando existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários, além de ampla pesquisa de mercado, com pelo menos três empresas do ramo ou em Órgãos da Administração Pública que mantenham contratos semelhantes, a fim de embasar as estimativas de custos.

O gestor deverá prever a estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que o contrato entrar em vigor, bem como nos dois anos subsequentes.

O STJ utiliza mais de uma fonte na elaboração da estimativa de preços das licitações de TI: catálogos, publicações e sites de fornecedores (Acórdão 810/2003 – TCU Plenário) e consultas aos próprios fornecedores (Lei 8.078, art 40).

8) O edital e o contrato estão em conformidade com o previsto na legislação e no edital?

Ao elaborar um edital e um contrato o STJ elabora um 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, contendo: desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza; 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; 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; 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; 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; orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados.

Após a elaboração tanto o edital quanto o contrato são submetidos à área Jurídica para parecer quanto a legalização dos mesmos e somente após este parecer é que o edital é publicado.

9) Os procedimentos realizados na licitação estão em conformidade com o previsto na legislação e no edital?

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e sempre é 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.

10) A fiscalização (técnica e administrativa) do contrato de prestação de serviços de TI é executada de forma satisfatória?

O gestor (designado por meio de portaria exarada pela unidade de administração e finanças) é o representante da administração para acompanhar a execução do contrato. Deve agir de forma pró-ativa e preventiva, observar o cumprimento, pela contratada, das regras previstas no instrumento contratual, buscar os resultados esperados no ajuste e trazer benefícios e economia para a administração federal. As decisões e providências que ultrapassarem a sua competência deverão ser encaminhadas a seus superiores, em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes.

A designação do gestor recairá sobre o titular da unidade que tenha conhecimento técnico do objeto do contrato, sendo necessária a sua indicação no projeto básico.

Em função das características individuais de cada contrato a fiscalização é efetuada com critérios compatíveis com o objeto de cada um deles.

No contrato da CIEP – Central de suporte – a gestão técnica e administrativa é dividida entre o responsável pela Seção de Operação e Controle de Serviços e o coordenador da CIEP, respectivamente. Para o controle das atividades realizadas pela contratada os gestores se utilizam de relatórios de serviços executados, entre outros métodos. Nesse contrato a mensuração do serviço leva em consideração dois critérios: a quantidade de horas

solicitadas em ordem de serviços e comprovadamente executadas e a quantidade de chamados técnicos encaminhados solicitando serviços não planejados na ordem de serviços.

No contrato da CORE – Service Desk – a gestão do contrato é de responsabilidade do coordenador da CORE. O objeto do contrato é calculado com base na quantidade de chamados técnicos de 1º nível (atendimento remoto) e quantidade de chamados técnicos de 2º nível (atendimentos presenciais) atendidos pelo contratante. A fiscalização desses chamados técnicos é auxiliada por uma ferramenta computacional que automatiza a gerência do ciclo de atendimento dos chamados solicitados. O atendimento dos chamados é acompanhado quantitativamente e qualitativamente por servidores públicos das seções da CORE que monitoram a satisfação dos usuários atendidos, por meio de pesquisas.

No contrato da CDES – Fabrica de Software – O gestor do contrato é o coordenador da CDES. O contrato firmado tem como objeto a prestação de serviços de desenvolvimento de software. As entregas da contratada são efetuadas na forma de projetos de desenvolvimento onde a mensuração do trabalho executado utiliza-se da técnica de contagem de pontos de função. Para realizar a fiscalização de forma satisfatória foi necessário organizar as seções da coordenadoria de desenvolvimento de maneira que cada área ficou responsável por uma das fases dos ciclos de desenvolvimento, e desta forma pudessem apoiar o coordenador no acompanhamento dos projetos encaminhados à fabrica.

11) Na etapa de pagamento dos contratos de prestação de serviços de TI são feitas as verificações necessárias?

As verificações necessárias na fase de pagamento são realizadas pelas áreas administrativas do STJ com o apoio dos gestores dos contratos, seguindo as normas estipuladas na Instrução Normativa Nº 4, publicada em 26 de setembro de 2005, que define os prazos e responsabilidades referentes aos faturamentos dos serviços. Desta forma a cada pagamento são realizadas análises criteriosas, para se atingir os critérios descritos na Constituição Federal no 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”.

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) (TICONTROLE, 2008)

12) O processo de ajustes dos contratos de prestação de serviços de TI é executado de forma satisfatória?

Sim, uma das atribuições do gestor do contrato é documentar e comunicar ocorrências na execução do contrato para que providências possam ser tomadas e manifestar-se em casos relativos à aplicação de penalidades, execução, alteração e reajuste/repactuação dos contratos. Este procedimento é realizado em conformidade à lei nº 8.666:

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, 1993)

Os ajustes do contrato são realizados tomando providências que se adéquem ao proposto pela TICONTROLE:

- imutabilidade da essência do objeto;
- limite de aumento do valor do contrato restrito a 25% do valor, admitida excepcionalidade acima desse valor;
- não pode haver alteração dos elementos técnicos da execução sem o correspondente reflexo sobre o valor da contratação, para cima ou para baixo;

13) Há processos de trabalho (formais) para contratação e gestão contratual?

Para toda contratação de serviços, ou mesmo aquisições de bens, são efetuados processos de trabalho formais. Tais processos se iniciam na fase de planejamento, é definido o objeto a ser contratado. Nessa fase é realizado um estudo do mercado analisados entre outras coisas, os modelos de prestação de serviços. O resultado do planejamento é documentado na forma de um projeto básico, este por sua vez servirá de base para que seja realizada a contratação por meio de licitação conforme descrito na lei 8.666 no seu 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”.

Com relação á gestão contratual, a Lei 8.666/93 atribui ao gestor autoridade para acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do contrato, o que lhe possibilita corrigir, no âmbito da sua esfera de ação e no tempo certo, eventuais irregularidades ou distorções existentes.

A fiscalização dos contratos de prestação de serviços no STJ é realizada pelo gestor do contrato formalmente constituído por ato administrativo. Conforme descrito na Instrução Normativa nº 2:

Art. 1º Gestor de Contrato, doravante denominado Gestor, é o servidor designado pela Administração com a responsabilidade de garantir a fiel execução dos contratos firmados pelo Superior Tribunal de Justiça...

(STJ, IN nº 2, 2003)

Entre os processos de trabalho de responsabilidade do gestor dos contratos destaca-se:

- Elaborar Projeto Básico/Termo de Referência;
- Acompanhar o processo licitatório em todas as suas fases;
- Receber, provisória e definitivamente, as aquisições, obras ou serviços;
- Zelar pelo fiel cumprimento de todas as cláusulas contratuais;
- Analisar, conferir e atestar os documentos de cobrança;

4.3. Verificação do impacto da terceirização de TI na STI/STJ.

Para avaliar o impacto dos novos contratos de terceirização de serviços de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação do STJ, foi aplicado o questionário 2 (anexo B). Este questionário traz perguntas objetivas com respostas padronizadas. As perguntas foram agrupadas em 4 (quatro) temas:

- a) Características do antigo contrato (no modelo “body shop”)
- b) A efetividade da implantação dos novos contratos
- c) O papel da governança de TI na mudança de paradigma da terceirização de pessoas para a contratação de serviços
- d) Contribuição da Governança de TI e dos novos contratos de serviços de TI para o atendimento da missão do tribunal

Foi coletado um total de 20 questionários, correspondentes a todos os chefes de seções e coordenadores das 03 coordenadorias que compõem a Secretaria de Tecnologia da Informação do STJ. Os dados consolidados de toda a STI são apresentados na Tabela 1

Tabela 1– Percepção dos chefes de seção e coordenadores

QUESTÃO	Discorda Totalmente		Discorda Parcialmente		Concorda Parcialmente		Concorda Totalmente	
A.1	4	20%	4	20%	6	30%	6	30%
A.2	0	0%	5	25%	9	45%	6	30%
A.3	1	5%	2	10%	10	50%	7	35%
A.4	13	65%	6	30%	0	0%	1	5%
B.1	1	5%	3	15%	7	35%	9	45%
B.2	0	0%	1	5%	5	25%	14	70%
B.3	0	0%	2	10%	7	35%	11	55%
B.4	0	0%	1	5%	6	30%	13	65%
B.5	1	5%	3	15%	8	40%	8	40%
B.6	0	0%	3	15%	5	25%	12	60%
B.7	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
B.8	0	0%	4	20%	9	45%	7	35%
C.1	0	0%	0	0%	10	50%	10	50%
C.2	0	0%	1	5%	4	20%	15	75%
C.3	0	0%	1	5%	9	45%	10	50%
D.1	1	5%	4	20%	6	30%	9	45%
D.2	1	5%	4	20%	6	30%	11	55%
D.3	1	5%	1	5%	5	25%	13	65%

Fonte: Respostas questionário 2 (anexo B)

4.3.1 Características do antigo contrato (no modelo “body shop”)

Para verificar a percepção dos gestores em relação ao antigo contrato foram realizadas as seguintes perguntas:

- A.1) O antigo contrato de prestação de serviços de TI atendia satisfatoriamente às necessidades de sua unidade?
- A.2) A flexibilidade para substituição de colaboradores que não atendem às demandas era um fator positivo. Visto que o regime jurídico dos servidores públicos em comparação à CLT não possui a mesma flexibilidade?
- A.3) Os prestadores de serviços contratados possuíam o conhecimento técnico necessário para atendimento das demandas da unidade?
- A.4) A gerência da transição dos serviços do contrato anterior ocorreu sem grandes problemas?

Tendo como resultado a seguinte distribuição de respostas, entre as coordenadorias:

Tabela 2 – Características do antigo contrato

	CDES				CIEP				CORE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A.1	43%	14%	29%	14%	14%	43%	29%	14%	0%	0%	33%	67%
A.2	0%	0%	71%	29%	0%	71%	29%	0%	0%	0%	33%	67%
A.3	14%	14%	29%	43%	0%	14%	71%	14%	0%	0%	50%	50%
A.4	57%	43%	0%	0%	57%	29%	0%	14%	83%	17%	0%	0%

Fonte: Respostas questionário 2 (anexo B)

Percebe-se uma grande variação de respostas entre as coordenadorias para esse tema. Na pergunta A.1, por exemplo, 100% dos gestores da CORE concordaram, parcialmente ou totalmente, que o antigo contrato atendia satisfatoriamente às necessidades das suas unidades. Ao passo que na CDES e CIEP, as respostas foram mais distribuídas tendendo na primeira a “discordo totalmente” e na segunda a “discordo parcialmente”. Destaca-se também, a pergunta A.4 evidencia uma percepção de que a transição entre os modelos de contratação ocorreram de maneira problemática na maioria das seções das 03 coordenadorias.

4.3.2 A efetividade da implantação dos novos contratos

Para avaliar a efetividade da implantação dos novos contratos, foram realizadas as seguintes perguntas:

- B.1) Os novos contratos facilitaram a gerência dos serviços prestados pela sua unidade?
- B.2) A mudança no modelo de terceirização (de contratação de pessoas para contratação de serviços) facilitou o controle sobre os serviços prestados pela empresa contratada?
- B.3) O processo de demanda e aceitação de serviços é todo ele feito em processos definidos?
- B.4) O fornecedor segue procedimentos padronizados e acordados mutuamente quanto aos serviços prestados?
- B.5) A gestão dos níveis de serviço é feita de forma efetiva?
- B.6) São feitas reuniões periódicas com os fornecedores de serviço para avaliar a operação?
- B.7) Existem planos de melhoria contínua da operação e gestão da terceirização?
- B.8) A sua unidade está preparada para gerenciar uma nova transição do fornecedor dos serviços?

Tendo como resultado a seguinte distribuição de respostas, entre as coordenadorias:

Tabela 3 - Efetividade da implantação dos novos contratos

	CDES				CIEP				CORE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
B.1	0%	14%	43%	43%	14%	29%	29%	29%	0%	0%	33%	67%
B.2	0%	0%	29%	71%	0%	14%	29%	57%	0%	0%	17%	83%
B.3	0%	14%	29%	57%	0%	14%	57%	29%	0%	0%	17%	83%
B.4	0%	0%	0%	100%	0%	14%	57%	29%	0%	0%	33%	67%
B.5	0%	0%	43%	57%	14%	43%	43%	0%	0%	0%	33%	67%
B.6	0%	0%	0%	100%	0%	43%	43%	14%	0%	0%	33%	67%
B.7	0%	0%	57%	43%	0%	57%	29%	14%	0%	0%	17%	83%
B.8	0%	14%	57%	29%	0%	43%	43%	14%	0%	0%	33%	67%

Fonte: Respostas questionário 2 (anexo B)

Nas questões B.1, B.2 e B.3, relacionadas principalmente ao gerenciamento do contrato, é possível visualizar que a maioria dos gestores concorda (parcialmente ou totalmente) que o novo modelo de contratação permite uma melhor gerência sobre os serviços prestados.

Com relação à padronização das demandas e entregas, questão B.4, destaca-se o contrato da CDES que apresentou 100% de concordância total com relação à padronizados desses processos. Observa-se ainda que nas outras coordenadorias para esse item o índice de discordância foi muito baixo.

De forma geral, nas questões B.5, B.6 e B.7, observa-se uma maior concordância nos itens relacionados aos processos de controle dos contratos e melhoria, exceto no contrato da CIEP com relação aos controles dos níveis de serviços, que tendem na sua maioria à discordância com relação à sua efetividade.

Na questão B.8, buscou-se saber o nível de preparação das unidades para novas mudanças nos contratos de prestação de serviços. Nesse item apresenta-se um maior nível de preparação na avaliação dos gestores do contrato da CORE.

4.3.3 O papel da governança de TI na mudança de paradigma da terceirização de pessoas para a contratação de serviços

A área de TI do STJ está trabalhando em várias ações coordenadas de Governança de TI, buscando a adoção das melhores práticas, a padronização de processos, a gerência de projetos, o planejamento estratégico. Nas questões desse tema, buscou-se identificar a percepção dos gestores do papel destas ações na mudança de modelo de contratação. Segue abaixo as questões desse tema:

- C.1) Os frameworks de Governança de TI foram e são importantes para o gerenciamento dos novos contratos?
- C.2) Na sua opinião, a adoção de boas práticas tais como: PMBOK, CMMI, MPS.BR, ITIL, ISO 27001, ISO 9000, BSC ajudaram a STI nessa mudança de paradigma ?
- C.3) Na sua percepção, essa mudança de paradigma foi facilitada com a implementação de SLA (Service Level Agreement) ?

Tendo como resultado a seguinte distribuição de respostas, entre as coordenadorias:

Tabela 4 - O Papel da GTI na mudança de paradigma

	CDES				CIEP				CORE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
C.1	0%	0%	57%	43%	0%	0%	71%	29%	0%	0%	17%	83%
C.2	0%	0%	14%	86%	0%	14%	29%	57%	0%	0%	17%	83%
C.3	0%	0%	57%	43%	0%	14%	43%	43%	0%	0%	33%	67%

Fonte: Respostas questionário 2 (anexo B)

Nesse tema percebe-se nas 03 coordenadorias em todas as perguntas a concordância (total ou parcial). Em nenhuma das coordenadorias, houve respostas de discordância total à importância da GTI para o sucesso desses novos contratos.

4.3.4 Contribuição da Governança de TI e dos novos contratos de serviços de TI para o atendimento da missão do tribunal

Para avaliar na perspectiva dos gestores, o impacto no negócio da organização que as mudanças na área de TI, foram realizadas as seguintes questões:

- D.1) Na sua opinião, o usuário percebeu melhorias na qualidade dos serviços prestados com os novos contratos ?
- D.2) Na sua percepção, os novos contratos de serviços ajudaram a STI a melhorar a sua produtividade em relação às demandas recebidas ?
- D.3) Na sua percepção, a adoção de boas práticas tais como: PMBOK, CMMI, MPS.BR, ITIL, ISO 27001, ISO 900, BSC ajudaram a STI a melhorar a sua produtividade em relação às demandas recebidas?

Tendo como resultado a seguinte distribuição de respostas, entre as coordenadorias:

Tabela 5 - Contribuição da GTI e dos novos contratos para a missão do STJ

	CDES				CIEP				CORE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
D.1	0%	29%	43%	29%	14%	29%	29%	29%	0%	0%	17%	83%
D.2	0%	43%	57%	29%	14%	14%	0%	71%	0%	0%	33%	67%
D.3	0%	0%	43%	57%	14%	14%	14%	57%	0%	0%	17%	83%

Fonte: Respostas questionário 2 (anexo B)

Com exceção do contrato da CORE observa-se na questão D.1 que as melhorias, envolvendo prestação de serviço e mudanças de processos ainda não melhoraram a percepção dos usuário na dimensão da qualidade. Isso pode ser explicado em função das características dos serviços prestados pelas coordenadorias. Visto que na CORE o contato com o usuário muito maior e, portanto mudanças nos processos dessa coordenadoria têm maior visibilidade.

Na questão D.2, percebe-se que a melhoria de produtividade foi percebida em grau diferente entre as coordenadorias. Na CORE 100% dos gestores concordam (33% parcialmente, 67% totalmente) com a melhoria de produtividade. Na CDES e na CIEP apesar de a maioria concordar com a melhor produtividade, percebe-se uma maior dispersão das respostas, o que pode caracterizar, que os novos contratos atendem de forma não uniforme as seções de cada coordenadoria.

5. CONCLUSÃO

Terceirizar os serviços da TI, não é o mesmo que terceirizar um serviço de segurança patrimonial, por exemplo, e o que pode se transformar numa solução acaba, na maioria das vezes se transformando num enorme problema, caso os detalhes não sejam claros e definidos, ou seja, antes de qualquer iniciativa, terceirizar exige que se inicie o plano de um projeto com todas as fases e envolvimento das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e que o mesmo seja priorizado e avaliado quanto aos objetivos estratégicos do negócio.

Deve-se considerar que o órgão sofrerá um processo de grandes mudanças e estas mudanças estão diretamente ligadas às estruturas organizacionais, cultura e principalmente das pessoas que fazem parte do processo.

Quais são os efeitos esperados após a terceirização? Em primeiro lugar o fator sempre levado em consideração é a redução de custos, mas nem sempre se tem os resultados esperados. O que acontece é que os custos passam a ser controlados e a partir destes controles passa-se a ter a Gestão do Negócio e, com a maturidade e uma maior conscientização dos usuários, o seu uso passa a ser otimizado.

Segundo a análise da pesquisa realizada com os Coordenadores e Chefes de Seções da STI, a contratação de TI, modelo body shop, não atendia totalmente às necessidades das unidades devido principalmente à falta de instrumento efetivo para cobrança de resultados. Por mais que os contratos previssem cláusulas de penalidades, as mesmas faziam referência à substituição de mão de obra em férias / atestado médico, etc e não efetivamente a um acordo para manutenção de determinado nível de serviço.

A toda e qualquer mudança, barreiras e/ou resistências são geradas, por isso a transição dos serviços do contrato anterior não ocorreu de forma simples. Até se chegar na padronização dos procedimentos, na ambientação dos novos técnicos à rotina da organização, às prioridades, à hierarquia a ser respeitada, muitas arestas tiveram de ser aparadas. Além dos acordos de nível de serviço, presente nos novos contratos, acordos de procedimentos

operacionais foram definidos para melhor atender às necessidades dos usuários, uma vez que nos primeiros meses o índice de satisfação sofreu uma queda considerável.

A mudança no modelo de terceirização facilitou o controle sobre os serviços prestados pela empresa contratada. Isso se deveu a existência do SLA nos contratos e também a definição de Acordos de Procedimentos Operacionais (APO's), uma vez que eles são a base para toda reunião periódica para avaliação da prestação de serviços.

A Governança de TI teve papel fundamental na mudança de paradigma do contrato de terceirização de TI com a adoção de práticas como:

- PMBoK – foi criado um escritório de projetos que atende exclusivamente a STI e dá suporte aos Coordenadores e seus Chefes de Seções, atuando em Métodos e Padrões; Suporte Administrativo; Consultoria e Mentoria; Treinamento; Manutenção de Gerentes de Projetos; Assessoria à Alta Administração e Assessoria aos Gerentes de Projeto.
- CMMI e MPS.BR foram adotados para apoiar o contrato da fábrica de software, permitindo principalmente o ganho na sustentabilidade das aplicações e sistemas desenvolvidos, visto que anteriormente o processo de desenvolvimento de software ficava na dependência do conhecimento pessoal dos envolvidos. Com a adoção dessas melhores práticas, o conhecimento das regras de negócio e do processo de desenvolvimento é todo documentado e se torna um conhecimento organizacional.
- ISO 27001 e ISO 9000 – certificando o escopo da área de atendimento ao usuário “Recebimento, processamento e solução de solicitações de suporte em TI”, além da implantação do Sistema de Gerenciamento da Segurança da Informação (SGSI), possibilitando a implementação de controles para atender os objetivos de segurança da organização, bem como para manter a segurança na terceirização dos serviços de TI.
- BSC - metodologia usada no planejamento estratégico do STJ, e desdobrado no planejamento estratégico da STI.
- ITIL – usada principalmente nos contratos da Central de Suporte e Service Desk, possibilitou a melhora nas capacitações da STI no gerenciamento de serviços.

Com a adoção das boas práticas citadas, a STI conseguiu melhorar sua produtividade em relação às demandas recebidas, melhorar a qualidade dos serviços prestados ao usuário, minimizar os impactos negativos nas áreas de negócio além de contribuir para o alcance da missão do STJ.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. NBR ISO/IEC 27001:2006 – Sistema de Gestão de Segurança da Informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. LEI Nº 8.666 - *Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências* - de 21 de junho de 1993.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão 362/2007-TCU-Plenário.

CMMI-DEV, 2006. *CMMI for Development, version 1.2*. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/06.reports/pdf/06tr008.pdf>. Acesso em: 14/07/2008.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ABREU, Vladimir F. *Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

FUNKE, Martha. O Futuro nas mãos de especialistas, 2003.

Disponível em www.edgegroup.com.br. Acesso em: 16/07/2008.

GIL, Antônio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Renato S. Terceirização da TI com Governança de Outsourcing, 2008.

Disponível em <http://governadeti.blogspot.com/2008/05/terceirizacao-da-ti-com-governana-de.html>. Acesso em: 20/08/2008.

HEFLEY, William E.; LOESCHE, Ethel A. The eSCM-CL v1.1: Model Overview. Carnegie Mellon University, Information Technology Services Qualification Center (ITsqc). Pittsburg, PA. 2006. Disponível em <http://itsqc.cmu.edu/models/escm-sp/index.asp>. Acesso em: 19/07/2008.

HYDER, Elaine B.; HESTON, Keith M.; PAULK Mark C. The eSCM-SP v2.01: Model Overview. School of Computer Science Carnegie Mellon University, Pittsburg, PA. 2006. Disponível em <http://itsqc.cmu.edu/models/escm-sp/index.asp>. Acesso em: 19/07/2008.

ITGI(IT Governance Institute). Governance of Outsourcing. Rolling Meadows, 2005.

Disponível em http://www.isaca.org/template_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=27250. Acesso em: 20/07/2008

ITISMF - IT Service Management Forum. IT Service Management, an Introduction. Sd. Reino Unido: ITSMF.2001.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACEDO, Manoel M.C. Metodologia Científica Aplicada. Brasília: Scala, 2005.

MAGALHES, I.V., PINHEIRO, W.B. Gerenciamento de Serviços de TI na Prática. Novatec. São Paulo, 2007.

MANSUR, Ricardo. Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas. Rio de Janeiro : Brasport, 2007.

MARTINS, Gilberto A.; LINTZ, Alexandre. Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso, 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. EUA: PMI, 2004.

REZENDE, Denis A. *Sistemas de Informações Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, Denis A. *Engenharia de Software e Sistemas de Informações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SOFTEX Sociedade. MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro, Guia Geral v.1.2. SOFTEX, Brasília-DF, Junho 2007.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. Regulamentação de Serviços. Disponível em <http://www.stj.gov.br>. Acesso em: 22/09/2008.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano de Gestão 2006/2008. Brasília: STJ, 2006a.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano de Gestão da STJ 2006/2008. Brasília: STJ, 2006b.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, STJ. IN nº 2, de 04 de setembro 2003 - atribuições e responsabilidades dos Gestores. Disponível em http://bdjur.stj.gov.br/dspace/bitstream/2011/863/1/Int_2_2003_SET.pdf Acesso em: 25/09/2008.

TICONTROLE, Comunidade De Tecnologia Da Informação Aplicada Ao Controle. Disponível em <http://www.ti.controle.gov.br>. Acesso em: 16/07/2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *O TCU e a Fiscalização de Tecnologia da Informação*. Disponível em <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 30/08/2008.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Governança de Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO 1

COMPLIANCE E TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

- 1) O ente executa a função de planejamento(institucional e de TI) segundo as boas práticas?
- 2) A fundamentação do objetivo da contratação dos serviços de TI atende aos requisitos legais?
- 3) O modelo de prestação dos serviços de TI utilizado atende aos requisitos legais e às boas práticas?
- 4) O modelo de seleção de fornecedor para prestação de serviços de TI atende aos requisitos legais?
- 5) Os critérios de seleção do fornecedor atendem aos requisitos legais e às boas práticas?
- 6) O modelo de gestão do contrato atende aos requisitos legais e contribui para a boa gestão contratual?
- 7) A estimativa de preços para a contratação de serviços de TI foi realizada de forma suficiente?
- 8) O edital e o contrato estão em conformidade com o previsto na legislação e no edital?
- 9) Os procedimentos realizados na licitação estão em conformidade com o previsto na legislação e no edital?
- 10) A fiscalização (técnica e administrativa) do contrato de prestação de serviços de TI é executada de forma satisfatória?

- 11)** Na etapa de pagamento dos contratos de prestação de serviços de TI são feitas as verificações necessárias?
- 12)** O processo de ajustes dos contratos de prestação de serviços de TI é executado de forma satisfatória?
- 13)** Há processos de trabalho(formais) para contratação e gestão contratual?

Fonte: (TCU – SEFIT – Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação)

Autor: Renato Braga

ANEXO B – QUESTIONÁRIO 2

Coordenadoria:		Data:			
Considere a seguinte escala para as questões a seguir e assinale com um “X” a que melhor se aplicar à sua resposta		1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Concordo parcialmente	4 - Concordo plenamente
A)	Características do antigo contrato (no modelo “body shop”)				
A.1)	O antigo contrato de prestação de serviços de TI atendia satisfatoriamente às necessidades de sua unidade?				
A.2)	A flexibilidade para substituição de colaboradores que não atendem às demandas era um fator positivo. Visto que o regime jurídico dos servidores públicos em comparação à CLT não possui a mesma flexibilidade?				
A.3)	Os prestadores de serviços contratados possuíam o conhecimento técnico necessário para atendimento das demandas da unidade?				
A.4)	A gerência da transição dos serviços do contrato anterior ocorreu sem grandes problemas?				
B)	A efetividade da implantação dos novos contratos				
B.1)	Os novos contratos facilitaram a gerência dos serviços prestados pela sua unidade?				
B.2)	A mudança no modelo de terceirização (de contratação de pessoas para contratação de serviços) facilitou o controle sobre os serviços prestados pela empresa contratada?				
B.3)	O processo de demanda e aceitação de serviços é todo ele feito em processos definidos?				
B.4)	O fornecedor segue procedimentos padronizados e acordados mutuamente quanto aos serviços prestados?				
B.5)	A gestão dos níveis de serviço é feita de forma efetiva?				
B.6)	São feitas reuniões periódicas com os fornecedores de serviço para avaliar a operação?				
B.7)	Existem planos de melhoria contínua da operação e gestão da terceirização?				
B.8)	A sua unidade está preparada para gerenciar uma nova transição do fornecedor dos serviços?				

C)	O papel da governança de TI na mudança de paradigma da terceirização de pessoas para a contratação de serviços			
C.1)	Os <i>frameworks</i> de Governança de TI foram e são importantes para o gerenciamento dos novos contratos?			
C.2)	Na sua opinião, a adoção de boas práticas tais como: PMBOK, CMMI, MPS.BR, ITIL, ISO 27001, ISO 9000, BSC ajudaram a STI nessa mudança de paradigma ?			
C.3)	Na sua percepção, essa mudança de paradigma foi facilitada com a implementação de SLA (<i>Service Level Agreement</i>) ?			
D)	Contribuição da Governança de TI e dos novos contratos de serviços de TI para o atendimento da missão do tribunal			
D.1)	Na sua opinião, o usuário percebeu melhorias na qualidade dos serviços prestados com os novos contratos ?			
D.2)	Na sua percepção, os novos contratos de serviços ajudaram a STI a melhorar a sua produtividade em relação às demandas recebidas ?			
D.3)	Na sua percepção, a adoção de boas práticas tais como: PMBOK, CMMI, MPS.BR, ITIL, ISO 27001, ISO 900, BSC ajudaram a STI a melhorar a sua produtividade em relação às demandas recebidas?			

Se desejar, faça outras considerações:

ANEXO C – CONTRATO CIEP – Central de Suporte

PROCESSO STJ Nº 6419/2006

CONTRATO STJ Nº 211/2006

Prestação de serviços técnicos de informática -
Central de Suporte.

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, as partes acima qualificadas têm entre si justo e avençado o objeto também supra descrito, com fundamento no disposto nas Leis nº 8.666/93, 10.520/02 e no Decreto nº 5.450/05, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1.1 - A CONTRATADA prestará os serviços de suporte, manutenção e operação da infra-estrutura tecnológica do CONTRATANTE por meio de Central de Suporte, com serviços de suporte remoto e presencial a sistemas operacionais, ambiente de colaboração, softwares de apoio, gerenciadores de banco de dados, manutenção, operação e segurança de rede, compreendendo:

- 36.960 (trinta e seis mil novecentos e sessenta) horas anuais de suporte presencial;
- 1.200 (um mil e duzentos) chamados anuais de suporte remoto.

CLÁUSULA SEGUNDA – DO DETALHAMENTO DOS SERVIÇOS

2.1 – Os serviços constantes do item 1.1 serão efetuados pela CONTRATADA, de acordo com os detalhamentos abaixo:

2.1.1 - Manutenção e Gerência de Redes, compreendendo:

2.1.1.1 - Gerência e Manutenção de servidores corporativos, sistemas operacionais e aplicativos;

2.1.1.2 - Programação e controle das atividades operacionais;

2.1.1.3 - Avaliação, diagnóstico e proposição de soluções de aperfeiçoamento de performance, disponibilidade e configuração dos produtos da solução (servidores e elementos físicos ativos como roteadores e distribuidores de rede);

2.1.1.4 - Elaboração de procedimentos operacionais e de instalação;

2.1.1.5 - Padronização, mensuração e avaliação dos indicadores de nível de serviço da rede, dos recursos de telecomunicações e suporte aos serviços de rede;

2.1.1.6 - Documentação dos procedimentos adotados e transferência de conhecimento à equipe técnica do STJ;

2.1.1.7 - Geração de scripts.

2.1.2 - Operação e Suporte, compreendendo:

2.1.2.1 - Parametrização e operação do ambiente de rede;

2.1.2.2 - Manutenção e suporte a todo o ambiente de software básico/rede, requerendo a realização de estudos comparativos, testes e homologação de configurações;

2.1.2.3 - Suporte a sistemas operacionais;

2.1.2.4 - Operacionalização de soluções de aperfeiçoamento de performance, disponibilidade e configuração dos produtos da solução;

2.1.2.5 - Execução de procedimentos operacionais e de instalação em conformidade com as melhores práticas;

2.1.2.6 - Operação, suporte e acompanhamento dos sistemas em produção;

2.1.2.7 - Execução dos procedimentos descritos na documentação;

2.1.2.8 - Suporte, configuração, customização, parametrização e implantação de Sistemas Operacionais, visando manter a disponibilidade e a performance dos sistemas;

2.1.2.9 - Suporte, configuração, customização, parametrização e implantação de Softwares de Apoio, tais como: ferramentas para produção de softwares,

ferramentas de gerenciamento de impressão, de rede, de segurança e outros, visando manter a disponibilidade e a performance dos sistemas;

2.1.2.10 - Integração das informações coletadas; administração de bases de dados; realização de monitoramento, auditoria dos dados, avaliação de performance e de capacidade de Banco de Dados;

2.1.2.11 - Prescrição de soluções adequadas ao ambiente do STJ, sob orientação da equipe de administração e gerência;

2.1.2.12 - Análise e resolução dos problemas de configuração e parametrização;

2.1.2.13 - Análise de logs dos servidores, gerando relatórios estatísticos.

2.1.2.14 - Editoração Eletrônica de Documentos;

2.1.2.15 - Preparo, Digitalização e Indexação de Documentos;

2.1.2.16 - Operação e testes de Redes e Equipamentos de Comunicação de Dados;

2.1.3 - Projetos na área de infra-estrutura, compreendendo:

2.1.3.1 - Implantação de projetos de Gerência de mudanças (abordagem sistemática para controlar e organizar as mudanças nos requisitos, especificações, implementações e correções para um impacto mínimo à infra-estrutura de TI existente), inventário de recursos computacionais, gerência de capacidade e desempenho, gerência de segurança e contingência dos recursos computacionais, elaboração de normas, padrões e procedimentos relativos ao uso da infra-estrutura computacional;

2.1.3.2 - Criação de relatório de avaliação inicial dos serviços da Rede do STJ;

2.1.3.3 - Definição de projetos de melhoria qualitativa de serviços da rede do STJ seja para resolução de problemas existentes, aperfeiçoamento dos serviços ou introdução de novas funcionalidades;

2.1.3.4 - Análise, orientação, acompanhamento, desenvolvimento de métodos e técnicas visando ganhos de produtividade através de racionalização, padronização, avaliação e recomendação de soluções tecnológicas seguindo as premissas sugeridas pelas melhores práticas do PMBOK ou ITIL;

2.1.3.5 - Avaliação e recomendação de processos que permitam a implantação dos sistemas planejados;

2.2 - As atividades de suporte presencial necessárias para manutenção de recursos de infra-estrutura tecnológica serão realizadas nas dependências do CONTRATANTE ou, excepcionalmente, nas dependências da CONTRATADA, nos casos em que o STJ entender convenientes;

2.3 - Os serviços deverão ser realizados com base nas melhores práticas preconizadas pelo ITIL (IT Infrastructure Library) e nas melhores práticas preconizadas pelo PMBOK (Project Management Base of Knowledge);

2.4 - Deverá ser utilizada unidade hora para o dimensionamento do esforço de execução do serviço de suporte presencial;

2.5 - As atividades de suporte presencial serão realizadas no horário de 09h às 19h, de segunda a sexta-feira, excluindo os feriados nacionais e regimentais do CONTRATANTE, exceto as atividades de suporte para a resolução de chamados técnicos de severidade “A” e as atividades relativas à operação, suporte e acompanhamento dos sistemas em produção, que deverão ser atendidas em qualquer horário (24 horas X 7 dias), de acordo com as necessidades do STJ;

2.6 - Os serviços deverão ser executados por especialistas habilitados, com base em programas de formação ou certificações oficiais, e com experiência em diagnóstico pró-ativo de problemas em ambientes diversificados, como é o caso do STJ;

2.7 - A CONTRATADA deverá instalar um link dedicado de comunicação, mínimo de 1 Mbps, entre as suas dependências e a Central de Tecnologia do CONTRATANTE, arcando com todos os custos de instalação, manutenção ou quaisquer outros relacionados a esse serviço.

CLÁUSULA TERCEIRA – DA EXECUÇÃO

3.1 - Os serviços serão executados a partir da emissão de Ordens de Serviços pelo CONTRATANTE.

3.2 - Os serviços da Central de Suporte, especificamente no que se refere ao item relacionado aos “Projetos na Área de Infra-Estrutura” devem ser executados e documentados obedecendo aos critérios estabelecidos na Metodologia de Gestão de Projetos da CONTRATADA, aderente ao PMBoK do PMI.

3.3 – A Metodologia da CONTRATADA poderá receber sugestões de atualizações por parte do CONTRATANTE, as quais poderão ser incorporadas caso haja concordância por parte de sua mantenedora.

3.4 - O acompanhamento dos projetos de infra-estrutura e organização de processos de operação deverá ser executado por um Profissional com experiência de, no mínimo, 1 (um) ano na aplicação de melhores práticas preconizadas pelo ITIL com certificação ITIL (IT Infrastructure Library).

3.5 - Os serviços demandados para a central de suporte somente poderão ser executados após a emissão de ordem de serviços, com a obrigatória autorização do CONTRATANTE, e deverá obedecer aos seguintes critérios de elaboração e controle:

3.5.1 - A solicitação e a autorização para execução dos serviços ocorrerão por meio de formulário de Ordem de Serviço específico que deverá indicar:

- a. Numeração, a ser controlada pela CONTRATADA;
- b. Tipo, se nova ou se redimensionamento;
- c. Unidade requisitante;
- d. Objetivo;
- e. Data de início;
- f. Data de encerramento;
- g. Descrição das atividades, de cada uma das tarefas a serem realizadas; esforço em Horas de Suporte Presencial (SP); e a definição do produto gerado a ser entregue (sistemas em funcionamento, configuração de componentes de infraestrutura, ou outros);
- h. Valor da Ordem de serviço, que será obtido pela multiplicação do Valor Unitário do esforço (VU) pelo Somatório do Esforço de todas as Tarefas (SET);
- i. Identificação do responsável pela autorização dos serviços - CONTRATANTE: Nome, matrícula e assinatura;
- j. Identificação do responsável pelo aceite dos serviços - CONTRATADA: Nome, matrícula e assinatura;
- k. Informações relativas à atestação: tipo; data e identificação do responsável.

3.5.2 – A atestação dos serviços será parcial ou final, conforme a seguir especificado:

a. Atestação parcial: Emissão de Relatório Mensal das Atividades realizadas pela CONTRATADA, informando o número da Ordem de Serviço, na qual conterão as tarefas realizadas no período, as que estão por serem finalizadas, e a data de entrega ao CONTRATANTE;

b. Atestação final: por meio de encerramento da Ordem de Serviço.

3.5.3 - Uma Ordem de Serviço só será encerrada quando o Objetivo Proposto for plenamente atingido, os Produtos Gerados entregues conforme solicitado e no prazo acordado, devidamente atestada pelo Responsável pela CONTRATANTE”.

3.5.4 - A quantidade de esforço necessário para atendimento de um objetivo definido numa Ordem de Serviço pode ser redimensionada, com a possibilidade de exclusão de tarefas não realizadas ou inclusão de novas tarefas, desde que as partes estejam de comum acordo.

3.5.5 – Caso ocorra redimensionamento, será necessária a abertura de uma nova Ordem de Serviço em aditamento a anterior.

3.5.6 - O redimensionamento das atividades com prazo inicial superior a 15 (quinze) dias só poderá ser pactuado com antecedência mínima de 15 (quinze) dias anteriores à data de conclusão das ações.

3.5.7 - Nas Ordens de Serviço com prazo inferior a 15 (quinze) dias, o prazo para pedido de redimensionamento será de 2 (dois) dias úteis.

3.6 - Os Serviços demandados à central de suporte, por meio de atendimento remoto, deverão ser executados pela CONTRATADA, que obedecerá aos seguintes critérios de elaboração e controle:

3.6.1 - Manter em suas dependências central de atendimento em regime de 24 horas x 7 dias por semana x 365 dias por ano.

3.6.2 - Manter cadastro dos servidores do CONTRATANTE que poderão autorizar o fechamento das chamadas.

3.6.3 - Fornecer aos servidores do CONTRATANTE mencionados no item anterior identificação e senha que permitam acesso seguro ao sistema.

3.6.4 – Permitir a abertura de chamados por meio de ligações telefônicas ou mediante sistema de registro de chamados via Internet.

ANEXO D – CONTRATO CDES – Fábrica de Software

PROCESSO STJ Nº 8122/2006

CONTRATO STJ Nº 067/07

Prestação de serviços técnicos de informática a serem desenvolvidos sob a modalidade de Fábrica de Software.

1. Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, as partes abaixo qualificadas têm entre si justo e avençado o objeto a seguir descrito, com fundamento nas disposições do art. 23, II, “c”, da Lei nº 8.666/93, do Decreto 1070/94 e mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1.1 – Constitui o objeto do presente contrato a prestação de serviços técnicos de informática a serem desenvolvidos sob a modalidade de Fábrica de Software.

1.2 – As especificações técnicas e detalhamentos constantes do edital de licitação aderem a este contrato e dele fazem parte, independentemente de transcrição.

CLÁUSULA SEGUNDA – DOS SERVIÇOS

2.1 - O serviço de fabricação de software poderá ser aplicado a produção de software novo ou alteração de software já existente, tratada como manutenção.

2.2 - A fabricação de software pela CONTRATADA será dividida em fases, cada uma possuindo subprodutos próprios.

2.3 – A distribuição de fases permeiam todo o processo produtivo, amadurecendo os produtos gerados mediante diversas iterações ao longo do tempo, conforme representação nas seguintes tabelas:

Distribuição das disciplinas por fase				
Disciplina/Fase	Concepção	Elaboração	Construção	Transição
Gerência de Projeto	14,0%	12,0%	10,0%	14,0%
Configuração e mudança	10,0%	8,0%	5,0%	5,0%
Requisitos	38,0%	18,0%	8,0%	4,0%
Análise e Projeto	19,0%	36,0%	16,0%	4,0%
Implementação	8,0%	13,0%	34,0%	19,0%
Testes	8,0%	10,0%	24,0%	24,0%
Implantação	3,0%	3,0%	3,0%	30,0%
Total	100%	100%	100%	100%

Distribuição do esforço por fase					
Fase	Concepção	Elaboração	Construção	Transição	Total
Esforço	5%	20%	65%	10%	100%

Distribuição de esforço por disciplina e fase					
Disciplina/Fase	Concepção	Elaboração	Construção	Transição	Total
Gerência de Projeto	0,70%	2,40%	6,50%	1,40%	11,00%
Configuração e mudança	0,50%	1,60%	3,25%	0,50%	5,85%
Requisitos	1,90%	3,60%	5,20%	0,40%	11,10%
Análise e Projeto	0,95%	7,20%	10,40%	0,40%	18,95%
Implementação	0,40%	2,60%	22,10%	1,90%	27,00%
Testes	0,40%	2,00%	15,60%	2,40%	20,40%
Implantação	0,15%	0,60%	1,95%	3,00%	5,70%
Total	5,00%	20,00%	65,00%	10,00%	100,00%

2.4 – O CONTRATANTE definirá, a seu critério, qual será a concentração do trabalho da CONTRATADA dentre as iterações apresentadas no item 2.3.

2.5 - Os serviços de fabricação de software terão seu valor definido com base na complexidade de execução, mensurada por meio da contagem de pontos de função, utilizando a metodologia descrita na versão 4.2.1 ou mais recente do “Manual de Práticas de Contagens por Pontos de Função” (Function Point Counting Practices Manual), publicado pelo IFPUG (International Function Point Users Group) e disponibilizado no Brasil pelo BFPUG (Brazilian Function Point Users Group).

2.6 - A CONTRATADA entregará ao CONTRATANTE cópia do “Manual de Práticas de Contagens por Pontos de Função” publicado pelo IFPUG, bem como promoverá novo fornecimento sempre que uma nova versão for adotada para definição da complexidade dos serviços de fabricação de software.

2.7 - O CONTRATANTE indicará, a seu exclusivo critério, a adoção de uma nova versão do “Manual de Práticas de Contagens por Pontos de Função” que venha a ser disponibilizada pelo IFPUG.

2.8 - O desenvolvimento dos produtos e a fabricação do software levarão em consideração o ambiente computacional do CONTRATANTE.

2.9 - O CONTRATANTE repassará à execução pela CONTRATADA apenas as fases da fabricação de software que julgar conveniente.

2.10 - A CONTRATADA utilizará e disponibilizará ao CONTRATANTE ferramenta de apoio à contagem de pontos de função referente ao serviço das OS, permitindo:

- a) registro dos pontos de função contados pelos especialistas;
- b) classificação da complexidade dos elementos identificados na contagem;
- c) totalização dos pontos de função;
- d) apoio ao cálculo do fator de ajuste e ao cálculo dos pontos de função ajustados;
- e) armazenamento do histórico dos pontos de função contados;
- f) emissão de relatórios das operações efetuadas.

2.11 - A licença de uso da ferramenta de apoio à contagem de pontos de função fornecida pela CONTRATADA pertencerá ao CONTRATANTE após o término do contrato, de forma a preservar o acesso aos dados históricos acumulados durante a prestação de serviços.

2.12 - A CONTRATADA utilizará e disponibilizará ao CONTRATANTE acesso a ferramenta de gerência de projeto que possibilite o acompanhamento, pela internet, do estágio de execução dos serviços;

CLÁUSULA TERCEIRA – DA EXECUÇÃO

3.1 - As solicitações de fabricação de software serão submetidas à CONTRATADA através de Ordens de Serviço (OS) específicas.

3.2 - Antes da emissão de uma OS, o CONTRATANTE emitirá uma Solicitação de Proposta (SdP) para a CONTRATADA, indicando claramente o serviço desejado.

3.3 - Cada OS solicitará a execução de parte ou da íntegra dos serviços de uma SdP, indicando o número de pontos de função contados pelo CONTRATANTE para o escopo a ser executado, as fases a serem repassadas à CONTRATADA e o prazo para conclusão do serviço, trazendo em anexo os artefatos produzidos em fases anteriores, quando for o caso, e a contagem de pontos de função emitida pela CONTRATADA em resposta à SdP.

3.4 - Nos casos de OS de manutenção, onde as características do software impliquem um escopo de contagem amplo, mas o impacto das alterações seja pequeno, pode ser acordado entre as partes a aplicação de um índice deflator, destinado a minimizar as distorções na determinação da complexidade do serviço.

3.5 - A quantidade de pontos de função e o prazo de execução definidos numa OS podem ser redimensionados, com a possibilidade de exclusão de tarefas não realizadas, inclusão de novas tarefas ou ajustes referentes a complexidade não identificada no momento da emissão da SdP, desde que as partes estejam de comum acordo. Neste caso, será necessária a abertura de uma nova OS em aditamento à anterior.

3.6 - A CONTRATADA designará profissional com certificação Project Management Professional – PMP e, no mínimo, 2 (dois) anos de experiência em gerência de projetos de software, para gerenciar a execução de cada OS com prazo de execução superior a 30 dias corridos, o qual manterá e assinará os documentos de controle indicados na metodologia de gerência de projetos do CONTRATANTE.

3.7 - O CONTRATANTE se reserva o direito de alterar a metodologia de gerência de projetos a qualquer tempo, encaminhando a nova metodologia à CONTRATADA, que passará a adotá-la para as novas OS.

3.8 - A CONTRATADA fará comunicação formal e por escrito do cumprimento das OS emitidas pelo CONTRATANTE, entregando, juntamente com o comunicado, todos os produtos requeridos para as fases de produção de software abrangidas pela OS.

3.9 - As inconformidades encontradas nos produtos entregues serão comunicadas formalmente e por escrito à CONTRATADA.

3.10 - Caso uma inconformidade impeça o prosseguimento da homologação dos produtos entregues, esse fato será indicado no comunicado de inconformidade e a contagem de prazo será interrompida até que impedimento seja resolvido.

CLÁUSULA QUARTA – DA GARANTIA

4.1 - Os softwares fabricados pela CONTRATADA terão garantia contra defeitos por 180 (cento e oitenta) dias corridos, a contar da data do aceite, dentro dos quais a CONTRATADA corrigirá os defeitos identificados sem custos para o CONTRATANTE.

4.2 - São considerados defeitos as falhas provocadas pela operação normal do produto e os comportamentos que estejam em desacordo com os requisitos estabelecidos ou com as especificações do software.

ANEXO E – CONTRATO CORE – *Service Desk*

PROCESSO STJ Nº 6576/2006

CONTRATO STJ Nº 212/2006

Prestação de serviços de operação de
Central de Atendimento a Usuários.

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, as partes abaixo qualificadas têm entre si justo e avençado o objeto a seguir descrito, com fundamento no disposto nas Leis nº 8.666/93, 10.520/02 e no Decreto nº 5.450/05, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

1.1 – Constitui objeto do presente contrato a prestação de serviços de operação de Central de Atendimento a Usuários, englobando os serviços de SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente e ASP – Atendimento de Suporte Presencial aos usuários do CONTRATANTE, compreendendo:

- a) 45.000 chamados anuais de atendimento de 1º Nível - SAC;
- b) 27.000 chamados anuais de atendimento de 2º Nível – ASP.

1.2 – As especificações técnicas constantes do edital de licitação aderem a este contrato e dele fazem parte, independentemente de transcrição.

CLÁUSULA SEGUNDA – DO DETALHAMENTO DOS SERVIÇOS

2.1 - Os serviços descritos no item 1.1 compreendem as atividades de operação de Central de Atendimento a usuários internos e externos do CONTRATANTE.

2.2 - Os serviços contratados deverão ser prestados em dois níveis de atendimento:

a) 1º nível de atendimento – Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC): utilização do Sistema Integrado de Gestão de Atendimento (SIGA), nas dependências do CONTRATANTE, visando o registro, atendimento por check-list, FAQ (Frequently Asked Questions) e controle de todos os chamados para atendimento demandados pelos usuários internos e externos do CONTRATANTE.

b) 2º nível de atendimento - Atendimento de Suporte Presencial (ASP): realização de atividades demandadas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

2.3 - A CONTRATADA prestará os serviços de segunda a sexta - feira, das 7h às 20h, excluídos os feriados nacionais e regimentais do CONTRATANTE.

a) A CONTRATADA manterá, no CONTRATANTE, plantão de 1 (um) posto de atendimento em cada nível (1º e 2º), em regime de 24 horas x 7 dias por semana x 365 dias por ano;

2.4 - O 1º Nível de Atendimento (SAC), por meio do sistema SIGA, compreende as seguintes atividades:

a) operar a Central de Atendimento, cujas atividades são as de receber, registrar, solucionar ou encaminhar no sistema SIGA todas as solicitações de atendimento;

b) registrar e controlar os chamados técnicos demandados à Central de Atendimento aos Clientes por meio do sistema SIGA;

c) executar procedimentos de análise da solicitação, procurando, se possível, atendê-la ainda no 1º nível;

d) executar atendimento remoto, a partir dos postos de atendimento nos equipamentos dos usuários;

e) encaminhar solicitações de atendimento não resolvidas para o 2º nível;

f) encaminhar solicitações de atendimento a equipe do CONTRATANTE, nos casos em que não se enquadrem como serviços de 1º e 2º níveis;

g) atualizar o histórico das solicitações de atendimento;

h) acompanhar e controlar o andamento do processo de atendimento até a completa solução da solicitação;

i) informar à Unidade Fiscalizadora do CONTRATANTE quando do não cumprimento dos prazos previstos de atendimento.

2.5 – O 2º Nível de Atendimento (ASP) compreende as seguintes atividades:

a) prestar serviços de suporte presencial, nas dependências do CONTRATANTE e nas residências dos Senhores Ministros, para os atendimentos não resolvidos pelo primeiro nível ou que pelas características exijam a presença do atendente;

b) solucionar os chamados não atendidos em 1º nível, que tenham pertinência com o objeto do contrato;

c) solucionar problemas de configuração de estações de trabalho, envolvendo ambiente operacional e demais softwares que compõem a plataforma de estações clientes;

d) solucionar problemas de configuração de dispositivos das estações de trabalho (impressoras, unidades de leitura e gravação CD/DVD, mouses, teclados, monitores, placas de rede, outros);

e) executar serviços de campo, como troca ou remanejamento de equipamentos, insumos, instalação de programas, configuração de estações e seus dispositivos conectados;

f) informar à SAC os problemas relativos a solicitação que estejam fora do escopo de atendimento de segundo nível, identificadas em campo;

g) solucionar problemas de reparos técnicos das estações de trabalho (impressoras, unidades de leitura e gravação CD/DVD, mouses, teclados, monitores, placas de redes, microcomputadores e outros).

CLÁUSULA TERCEIRA – DA EXECUÇÃO

3.2 - Os chamados de atendimento demandados para a Central de Atendimento deverão ser executados pela CONTRATADA, que deverá obedecer aos seguintes critérios de elaboração e controle estabelecidos neste Contrato:

a) a abertura de chamados de suporte técnico ocorrerá por meio de ligações telefônicas ou registro no sistema SIGA;

b) no ato de abertura do chamado técnico, o usuário fornecerá as informações necessárias para o atendimento, de acordo com as rotinas a serem implementadas pelo CONTRATANTE em comum acordo com a CONTRATADA;

c) os chamados efetuados serão controlados no sistema SIGA;

d) o CONTRATANTE terá acesso ao sistema SIGA para o acompanhamento das providências em andamento e do tempo decorrido desde sua abertura;

e) antes do fechamento de cada chamado, a CONTRATADA deverá consultar o solicitante do atendimento para se certificar que o problema foi solucionado;

f) um chamado técnico não poderá ser fechado sem anuência do CONTRATANTE, do solicitante ou sem que o problema tenha sido solucionado;

g) o chamado técnico que for fechado sem o atendimento dos requisitos estabelecidos na alínea anterior será reaberto e os prazos serão contados a partir da abertura original do chamado, inclusive para efeito de aplicação das sanções previstas.

CLÁUSULA QUARTA – DOS NÍVEIS DE QUALIDADE

4.1 - A CONTRADA deverá manter os seguintes níveis de qualidade:

INDICADOR DE DESEMPENHO	FÓRMULA	Valor Esperado
IIA - Índice de Início de Atendimento no Prazo	Nº de chamados com início de atendimento no prazo / total de chamados X 100	90%
ISS – Índice de Soluções das Solicitações no Prazo	Nº de chamados atendidos no prazo / total de chamados X 100	95%
ICA – Índice de Chamados Atendidos no Mesmo Dia	Nº de chamados atendidos no mesmo dia / total de chamados X 100	90%

4.2 - Os índices constantes no item anterior serão emitidos pelo próprio sistema SIGA.

4.3 – A CONTRATADA treinará os profissionais alocados na execução dos serviços na Norma ISO 9001/2000.

CLÁUSULA QUINTA - DO REPRESENTANTE ADMINISTRATIVO

5.1 – A CONTRATADA indicará um representante e um substituto eventual para a coordenação dos serviços e para a gestão administrativa do contrato.

5.2 - O representante deverá estar disponível nas dependências do CONTRATANTE, nos dias úteis, no horário de 09h às 19h e acessível por contato telefônico em qualquer outro horário.

5.3 - O representante administrativo terá como principais atividades:

a) acompanhar a execução dos serviços contratados;

b) assegurar-se de que as determinações do CONTRATANTE sejam disseminadas junto à CONTRATADA com vistas à alocação dos profissionais necessários para execução dos serviços contratados;

c) informar ao CONTRATANTE sobre problemas de qualquer natureza que possam impedir o bom andamento dos serviços;

d) elaborar documentos, relatórios gerenciais e outros, referente ao acompanhamento da execução dos serviços contratados;

e) executar os procedimentos administrativos referentes aos recursos alocados para execução dos serviços contratados;

f) acompanhar e manter-se atualizado quanto aos chamados técnicos de atendimento.

CLÁUSULA SEXTA - DO PREÇO E DA REPACTUAÇÃO

6.1 – As partes estipulam que o preço estimado da prestação dos serviços é o constante na planilha do Anexo Único, em especial:

a) valor unitário para SAC de R\$ 7,91 (sete reais e noventa e um centavos);

b) valor unitário para ASP de R\$ 28,95 (vinte e oito reais e noventa e cinco centavos).

6.2 - Os preços ajustados são finais e definitivos, neles estando inclusos todos os encargos que a CONTRATADA experimentará no cumprimento das obrigações assumidas.

6.3 – Os preços pactuados têm por base a proposta apresentada pela CONTRATADA em 25/10/2006.

6.4 – Os preços descritos no item 6.1 poderão ser repactuados, mediante negociação entre as partes, observado o interregno mínimo de 1 (um) ano, a contar da data do orçamento a que a proposta se referir, cabendo à CONTRATADA apresentar, junto à solicitação, a devida justificativa e demonstração analítica da variação dos componentes de custo do contrato, de acordo com planilha de custos e formação de preços, acordo, convenção ou dissídio coletivo de trabalho ou equivalente, com a comprovação de registro na Delegacia Regional do Trabalho, entre outros, visando à análise e aprovação pelo CONTRATANTE.

6.5 – Para os fins previstos no item anterior, considera-se como data do orçamento a que a proposta se referir, a data do início da vigência do acordo, convenção ou dissídio coletivo de trabalho ou equivalente, que estipular o salário vigente à época da apresentação da proposta.

6.6 – Ocorrendo a primeira repactuação, as subseqüentes só poderão ocorrer obedecendo ao prazo mínimo de 1 (um) ano, a contar do início dos efeitos da última repactuação.

6.7 – Por ocasião da repactuação, poderão ser contemplados todos os componentes de custo do contrato que tenham sofrido variação, desde que haja uma demonstração analítica devidamente justificada e comprovada.

6.8 – Não é admitida a inclusão, por ocasião da repactuação, de qualquer item de custo não previsto nos componentes apresentados originariamente.

CLÁUSULA DÉCIMA - DA RELAÇÃO EMPREGATÍCIA E DOS ENCARGOS SOCIAIS

10.1 - As partes desde já ajustam que não existirá para o CONTRATANTE qualquer solidariedade quanto ao cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias para com os empregados da CONTRATADA, cabendo a esta assumir, de forma exclusiva, todos os ônus advindos da relação empregatícia.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DO DIREITO DE PROPRIEDADE E CONFIDENCIALIDADE

12.1 - A CONTRATADA obriga-se a tratar como “segredos comerciais e confidenciais” quaisquer informações, dados, processos, fórmulas, códigos, etc., utilizando-os apenas para as finalidades previstas no contrato, não podendo revelá-los ou facilitar sua revelação a terceiros.

12.2 - O descumprimento do item anterior implicará em sanções administrativas e judiciais contra a CONTRATADA, previstas neste contrato e na legislação vigente.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DAS RESPONSABILIDADES DAS PARTES

13.1 - Além das demais obrigações expressamente previstas neste contrato e de outras decorrentes da natureza do ajuste, deverá a CONTRATADA:

a) formalizar a indicação do representante administrativo junto ao CONTRATANTE e contar com a anuência deste.

b) atender as instruções do CONTRATANTE quanto à execução e aos horários de realização dos serviços, permanência e circulação de pessoas nos prédios do Tribunal;

c) executar todos os testes de segurança necessários e definidos na legislação pertinente;

d) fornecer aos seus empregados todos os equipamentos de proteção individual e coletiva, observando e cumprindo as normas relacionadas com a segurança e higiene no trabalho;

e) promover o afastamento, no prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas após o recebimento de notificação, de qualquer dos seus empregados que não corresponder aos critérios de confiança ou que perturbe a ação da equipe de fiscalização do CONTRATANTE;

f) apresentar seus empregados com pontualidade, de acordo com os horários fixados pelo CONTRATANTE, para fins da execução dos serviços contratados;

g) implantar adequadamente o planejamento, a execução e a supervisão permanente dos serviços, de forma a obter uma operação correta e eficaz, realizando os serviços de forma meticulosa e constante, mantendo sempre em perfeita ordem todas as dependências do CONTRATANTE;

h) prestar os serviços dentro dos parâmetros e rotinas estabelecidos neste Contrato, com observância às recomendações aceitas pela boa técnica, normas e

legislação, bem como observar conduta adequada na utilização dos materiais, equipamentos, ferramentas e utensílios;

i) responsabilizar-se pela limpeza e conservação dos ambientes onde desempenhe seus serviços;

j) comunicar às unidades do CONTRATANTE responsáveis pela fiscalização do Contrato, por escrito, qualquer anormalidade, bem como atender prontamente o que lhe for solicitado e exigido;

k) responsabilizar-se por danos causados ao patrimônio do CONTRATANTE, ou de terceiros, ocasionados por seus empregados, em virtude de dolo ou culpa, durante a execução do objeto contratado;

l) submeter seus empregados aos regulamentos de segurança e disciplina instituídos pelo CONTRATANTE, durante o tempo de permanência nas suas dependências;

m) manter, durante todo o período de vigência do ajuste, todas as condições que ensejaram sua contratação.

13.2 - Além das demais obrigações previstas neste contrato e de outras decorrente da natureza do ajuste, deverá o CONTRATANTE:

a) efetuar o pagamento apenas das atividades que tenha oficialmente autorizado;

b) assegurar o acesso dos empregados da CONTRATADA, quando devidamente identificados, aos locais em que devam executar suas tarefas;

c) acatar e pôr em prática, sempre que julgar necessárias, as recomendações feitas pela CONTRATADA no que diz respeito às condições, ao uso e ao funcionamento dos sistemas e equipamentos;

d) prestar todas as informações e esclarecimentos que os empregados da CONTRATADA encarregados da execução dos serviços venham solicitar para o desenvolvimento dos trabalhos;

e) disponibilizar à CONTRATADA local adequado para a guarda das ferramentas, materiais e equipamentos utilizados durante a execução dos serviços;

f) fiscalizar, no seu exclusivo interesse, o exato cumprimento das cláusulas e condições estabelecidas neste contrato;

13.3 - Poderá o CONTRATANTE, a qualquer tempo, exigir da CONTRATADA a comprovação das condições referidas na alínea “m” do item 13.1.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DAS PENALIDADES

14.1 - Nos termos do art. 86, da Lei nº 8.666/93, fica a CONTRATADA sujeita à multa moratória de 2% (dois por cento) sobre o valor mensal faturado para cada índice não atingido com o “Valor Esperado”, conforme tabela constante do item 4.1.

14.2 – Na hipótese do item anterior, caso o “Valor Esperado” de quaisquer dos índices analisados esteja abaixo de 70% (setenta por cento), a Unidade Gestora do CONTRATANTE deverá manifestar-se sobre o interesse na continuidade da execução do contrato.

14.3 – Não havendo mais interesse do CONTRATANTE na execução do contrato, total ou parcialmente, em razão do descumprimento, por parte da CONTRATADA, de qualquer das condições avençadas, fica estipulada a multa compensatória de 20% (vinte por cento) sobre o valor pactuado, nos termos do inciso II, do artigo 87, da Lei nº 8.666/93.

14.4 – O disposto nos itens anteriores não prejudicará a aplicação de outras penalidades a que esteja sujeita a CONTRATADA, nos termos dos artigos 87 e 88 da Lei nº 8.666/93.

14.5 – O valor da multa aplicada, após regular procedimento administrativo, será descontado dos pagamentos eventualmente devidos pelo CONTRATANTE ou ainda, se for o caso, cobrado judicialmente.

14.6 - Excepcionalmente, “*ad cautelam*”, o CONTRATANTE poderá efetuar a retenção do valor presumido da multa, antes da instauração do regular procedimento administrativo.