



**FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO
DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI
UM ESTUDO DE CASO NO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO**

FERNANDA KLARMANN PORTO SILVA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ENGENHARIA
ELÉTRICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO
DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI:
UM ESTUDO DE CASO NO JUDICIÁRIO FEDERAL
BRASILEIRO**

FERNANDA KLARMANN PORTO SILVA

ORIENTADOR: PROF. DR. LUÍS FERNANDO RAMOS MOLINARO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ENGENHARIA ELÉTRICA

PUBLICAÇÃO: PPGEE.DM – 532/2013

BRASÍLIA/DF: AGOSTO – 2013

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO
DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI
UM ESTUDO DE CASO NO JUDICIÁRIO FEDERAL
BRASILEIRO**

FERNANDA KLARMANN PORTO SILVA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

APROVADA POR:

**LUIS FERNANDO RAMOS MOLINARO, Doutor, ENE/UnB
(ORIENTADOR)**

**FABRÍCIO A. BRAZ, Doutor, UNB
(EXAMINADOR INTERNO)**

**JOÃO SOUZA NETO, Doutor, UCB
(EXAMINADOR EXTERNO)**

BRASÍLIA/DF, 1º DE AGOSTO DE 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, FERNANDA KLARMANN PORTO

Fatores que Impactam a Decisão de Terceirização de Serviços de TI – Um estudo de Caso no Judiciário Federal Brasileiro [Distrito Federal] 2013.

xv, 196p., 210 x 297 mm (ENE/FT/UnB, Mestre, Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília. Faculdade de Tecnologia.

Departamento de Engenharia Elétrica

1. Terceirização de TI. 2. Terceirização de Sistemas de Informação. 3. Decisão de terceirização. 4. Fatores de terceirização. 5. Terceirização no setor público.

I. ENE/FT/UnB

II. Título (série)

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, F.K.P. (2013). Fatores que Impactam a Decisão de Terceirização de Serviços de TI – Um estudo de Caso no Judiciário Federal Brasileiro. Dissertação de Mestrado em Engenharia Elétrica, Publicação PPGEEDM-532/2013. Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 196p.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Fernanda Klarmann Porto Silva.

TÍTULO: Fatores que Impactam a Decisão de Terceirização de Serviços de TI – Um estudo de Caso no Judiciário Federal Brasileiro.

GRAU: Mestre

ANO: 2013

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte dessa dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Fernanda Klarmann Porto Silva
Brasília – DF - Brasil.

Dedico ao meu marido Luciano, companheiro, cúmplice e grande incentivador e
à minha querida avó, Lucy.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por existir em minha vida e me dar a dádiva do querer conhecer, da vontade de explorar novos conhecimentos e pela coragem de seguir caminhos desafiadores. Agradeço aos meus pais queridos, que me apoiaram nesta experiência, que me proporcionaram a educação que me trouxe a esta oportunidade e me passaram valores de dedicação, persistência e companheirismo. Agradeço ao meu marido Luciano, que me incentivou a ingressar nesta experiência acadêmica e me apoiou em todos os momentos, inclusive compreendendo as minhas ausências.

Agradeço igualmente a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para este trabalho, sejam os professores e colegas do curso com sugestões e críticas sempre construtivas, e os profissionais da organização estudada, que contribuíram com as entrevistas. Vocês tornaram esta pesquisa uma realidade. Agradeço imensamente.

Por fim, mas não menos importante, reitero meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Luis Fernando Ramos Molinaro e ao meu mentor Eliomar Araújo de Lima, por terem me dado um exemplo a seguir e por terem me guiado neste desafiante caminho da pesquisa acadêmica, com ideias que me fizeram enxergar novas perspectivas nesse imenso mundo científico.

RESUMO

FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI - UM ESTUDO DE CASO NO JUDICIÁRIO FEDERAL BRASILEIRO

Autor: Fernanda Klarmann Porto Silva

Orientador: Dr. Luís Fernando Ramos Molinaro

Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica

Brasília, agosto de 2013.

A terceirização de TI está cada vez mais presente nas práticas e decisões estratégicas das organizações. Alvo de estudos acadêmicos, o processo de tomada de decisão para se terceirizar ou não uma função de TI é um tema ainda em desenvolvimento. No Brasil, percebe-se por meio de levantamentos publicados pelo órgão de auditoria e controle externo da União que organizações do setor público ainda possuem algumas deficiências no que diz respeito ao planejamento de contratações de TI, apesar dos esforços empreendidos para sua evolução.

Assim, as decisões de terceirização de TI podem não estar sendo tomadas de forma coordenada nessas organizações públicas, aumentando a probabilidade de uma decisão equivocada, o que pode acarretar prejuízos financeiros e de imagem para o órgão público. Esta dissertação descreve a pesquisa realizada para entender e analisar a tomada de decisão estratégica sobre terceirização de TI neste contexto do setor público brasileiro. Para tanto, foi realizado um estudo de caso num órgão do judiciário federal, onde foram levantados os fatores que influenciam essa decisão através de cinco etapas de pesquisa.

O estudo verificou alguns fatores no contexto real, identificando entre eles fatores influenciadores estratégicos, de custo, característicos da função de TI, ambientais, legais e relacionados ao fornecedor de TI. Outros fatores foram evidenciados, como o fator disponibilidade da solução, alinhamento com o planejamento estratégico e o fator segurança. Por fim, como sugestão de futuros estudos, o artigo propõe que seja elaborado um método formal decisório multicritério que utilize os fatores identificados nesta pesquisa como critérios de decisão.

Palavras-chaves: Terceirização de TI, terceirização de Sistemas de Informação, fatores de

terceirização, terceirização no setor público.

ABSTRACT

FACTORS THAT IMPACT THE DECISION MAKING OF IT SERVICES OUTSOURCING - A STUDY CASE IN BRAZILIAN FEDERAL JUDICIARY

Author: Fernanda Klarmann Porto Silva

Supervisor: Dr. Luís Fernando Ramos Molinaro

Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica

Brasília, August of 2013.

IT outsourcing is increasingly present in the practices and strategic decisions of the organisations. The decision-making process of IT outsourcing has been the object of academic studies and it is a theme that is still in development. In Brazil, it can be perceived through surveys published by the national audit and external control body of the Union that public-sector organisations still have some deficiencies in regard to the planning of IT hiring, in spite of the efforts that have been made for its development. Thus, it is possible that the decisions of IT outsourcing are not being taken in a coordinated manner in these organisations, increasing the probability of wrong decisions that may cause financial and image losses for the public agency.

This master's thesis is an attempt to describe how to understand and analyze the strategic decision-making on outsourcing in the context of the Brazilian public sector. For this, it was conducted a case study in a body of the federal judiciary and listed the factors that influence this decision throughout five research stages.

Empirical research has confirmed some factors that influence the decision to outsource IT, among them strategic, environment, legal and IT vendor-related aspects. Other new factors have emerged, such as the availability factor of the solution, strategic planning and the safety factor. Finally, as a suggestion for future studies, this article proposes a multi-criteria method of decision-making analysis for IT outsourcing.

Keywords: IT outsourcing, information systems outsourcing, outsource decision-making, outsourcing' influence factors, public sector outsourcing.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	17
1.1 - OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	26
2 - REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 - TERCEIRIZAÇÃO DE TI	28
2.1.1 - Conceitos importantes.....	28
2.1.2 - Benefícios da terceirização de TI	34
2.1.3 - Riscos de terceirização de TI.....	35
2.1.4 - Terceirização de TI no setor público	35
2.2 - DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI	36
2.2.1 - Tomada de decisão	36
2.2.2 - Decisão estratégica	37
2.2.3 - Decisão estratégica de terceirização de TI	38
2.3 - FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO	44
3 - METODOLOGIA.....	49
3.1 - TIPO DE PESQUISA	50
3.2 - ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	55
3.3 - MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES.....	55
3.3.1 - Coleta de documentos	56
3.3.2 - Entrevista	56
3.3.3 - Observação.....	58
4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
4.1 - ETAPA 1 – FATORES IDENTIFICADOS NA LITERATURA ACADÊMICA	60
4.2 - ETAPA 2 – FATORES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO CONSTITUCIONAL, INFRACONSTITUCIONAL, ACÓRDÃOS E JURISPRUDÊNCIA	62
4.2.1 - Fator Estratégia.....	68

4.2.2 -	Fator Custo	72
4.2.3 -	Fator Financeiro	73
4.2.4 -	Fator Característica do processo de TI	74
4.2.5 -	Fator Ambiente.....	75
4.2.6 -	Fator Segurança	78
4.2.7 -	Fator Fornecedor de TI	80
4.3 -	ETAPA 3 – FATORES INSTITUCIONALIZADOS IDENTIFICADOS	
	EM ATOS NORMATIVOS INTERNOS AO ÓRGÃO INVESTIGADO.....	83
4.3.1 -	PEN - Plano Estratégico de Negócio (Institucional).....	84
4.3.2 -	PETI - Plano Estratégico de TI.....	85
4.3.3 -	Plano Diretor de TI	86
4.3.4 -	Manual de Gestão de Contratos.....	87
4.3.5 -	Política de utilização dos recursos de TI	88
4.3.6 -	Manual de Contratação de Serviços de TI – SLTI – MPOG	89
4.4 -	ETAPA 4 – FATORES IDENTIFICADOS EM PROCESSOS	
	ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI.....	89
4.5 -	ETAPA 5 – FATORES IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS	93
4.5.1 -	Estratégia de terceirização	94
4.5.2 -	Processo formal decisório	97
4.5.3 -	Fator estratégia – competência central e foco no negócio principal.	99
4.5.4 -	Fator estratégia – escassez de recursos internos	102
4.5.5 -	Fator estratégia – acesso a recursos.....	102
4.5.6 -	Fator risco estratégico – dependência do fornecedor	103
4.5.7 -	Fator custo	104
4.5.8 -	Fator financeiro - previsão orçamentária	105
4.5.9 -	Fator característica do processo de TI – disponibilidade.....	106
4.5.10 -	Fator característica do processo de TI - risco operacional.....	106
4.5.11 -	Fator característica do processo de TI – qualidade	107
4.5.12 -	Fator característica do processo de TI - valor e Fator fornecedor de TI	108
4.5.13 -	Fator ambiente interno – apoio da alta administração.....	109
4.5.14 -	Fator ambiente interno - capacitação interna, capacidade interna e demanda interna	109
4.5.15 -	Fator ambiente – políticas internas e externas	110

4.5.16 - Fator ambiente – troca de experiência e isomorfismo	110
4.5.17 - Fator ambiental – cultura organizacional.....	111
4.5.18 - Fator legal	112
4.5.19 - Fator segurança	112
4.5.20 - Fator fornecedor de TI – serviços oferecidos.....	114
4.6 - CONSOLIDAÇÃO DAS ETAPAS	114
5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
APÊNDICES	137
A - ENTREVISTAS – FERRAMENTA DE COLETA DE INFORMAÇÕES ...	138
A.1 – E-MAIL CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA	138
A.2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	139
A.3 – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA.....	142
B - QUADRO COMPLETO DOS FATORES RELEVANTES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO DA APF E JUDICIÁRIO	147
B.1 – QUADRO DOS FATORES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA NOS ÂMBITOS DA APF E DO JUDICIÁRIO FEDERAL	147
C - QUADROS DOS FATORES ENCONTRADOS NOS DISPOSITIVOS NORMATIVOS NO ÂMBITO DO ÓRGÃO ESTUDADO	170
C.1 – QUADRO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS DO ÓRGÃO	170
C.2 – QUADRO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI DO ÓRGÃO	171
C.3 – QUADRO DAS AÇÕES DESTACADAS DO PDTI	172
C.4 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS MANUAL DE CONTRATAÇÃO DO GESTOR.....	173
D - QUADROS DOS FATORES ENCONTRADOS EM DOIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI NO ÂMBITO DO ÓRGÃO ESTUDADO	178

D.1 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS NO PROCESSO I	178
D.2 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS NO PROCESSO II.....	187
ANEXOS	194
ANEXO I - QUADRO DE FATORES DE DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO EM TI CATEGORIZADOS	195
ANEXO II – BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS APLICÁVEIS A TERCEIRIZAÇÃO DE TI NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	196

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Definição de Terceirização de TI	29
Quadro 2.2 - Tipos de Terceirização de TI.....	32
Quadro 3.1- Entrevistados e seu contexto organizacional.....	57
Quadro 4.1 – Fatores de decisão de terceirização em TI.....	61
Quadro 4.2 - Resumo dos fatores de decisão associados à terceirização de TI, identificados na legislação e jurisprudência da APF e Judiciário	63
Quadro 4.3 - Consolidação dos fatores identificados na legislação e jurisprudência.....	82
Quadro 4.4 - Fatores identificados no manual de contratação do órgão	88
Quadro 4.5 – Fatores identificados nos dois processos administrativos de contratação	90
Quadro 4.6 – Fatores coletados nas entrevistas	93
Quadro 4.7 - Consolidação dos fatores identificados em cada uma das etapas de pesquisa	115
Quadro 4.8 - Análise de Fragilidades e Potencialidades de Resolução.....	120
Quadro A.1 - Questionário sobre decisão de terceirização de TI.....	142
Quadro B.1 - Fatores de decisão associados à terceirização de TI identificados na legislação e jurisprudência da APF e Judiciário	147
Quadro C.1 - Principais objetivos estratégicos do Plano estratégico Institucional	170
Quadro C.2 - Alguns objetivos estratégicos destacados do PETI	171
Quadro C.3 - Ações destacadas do PDTI	172
Quadro C.4- Fatores identificados no Manual de Contratação do Gestor.....	173
Quadro D.1 - Fatores identificados no Processo I.....	178
Quadro D.2- Fatores identificados no Processo II.....	187
Quadro I.1 - Fatores de decisão de terceirização em TI, base teórica e autores.....	195
Quadro II.1 - Bibliografia e referências aplicáveis a terceirização de TI no setor público Brasileiro	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Gráfico comparativo do planejamento de contratação de serviços de TI.	20
Figura 1.2 - Visão global das etapas de procedimentos e atividades da pesquisa.	27
Figura 2.1 - Modelo de decisão baseado no AHP para estruturar o problema de terceirização.....	41
Figura 2.2 - Modelo de Decisão de terceirização baseado em capacidades e relevâncias para o negócio.....	43
Figura 2.3 - Modelo de decisão de terceirização	44
Figura 3.1 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa.	55
Figura 4.1 - Uma visão global das etapas de atividades da pesquisa	59
Figura 4.2 - Resumo passo a passo para coleta e análise de informações	60
Figura 4.3 - Identificação de fatores nos dispositivos legais e jurisprudência da APF e judiciário.....	63
Figura 4.4 - Progressão do contexto ambiental estudado - Coleta de fatores institucionalizados dentro do órgão de estudo.....	84

LISTA DE SÍMBOLOS, NOMENCLATURAS E ABREVIACÕES

APF	– Administração Pública Federal
IPS	– <i>Intrusion Prevention System</i>
MPOG	– Ministério do Planejamento, Orçamento e Controle
PEN	- Plano Estratégico de Negócio
PEI	- Plano Estratégico Institucional
PETI	- Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PDTI	- Plano Diretor de Tecnologia da Informação
SLTI	– Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação
TCU	– Tribunal de Contas da União
TI	– Tecnologia da Informação

1 - INTRODUÇÃO

A Terceirização é uma decisão estratégica onde se entrega um produto ou serviço ou parte dele, que pode ser produzido internamente na organização, para ser produzido ou realizado por uma empresa externa àquela organização.

Ela está consolidada no mercado global e “cada vez mais, as organizações terceirizam processos complexos incluindo a gerência financeira, de recursos humanos e tecnologia da informação” (MCIVOR *et al.*, 2008, p. 2).

A terceirização de serviços de Tecnologia da Informação (TI) é igualmente uma realidade presente no mundo todo. Num momento em que a competitividade entre empresas está bastante acirrada, as organizações tendem a concentrar seus esforços e capacidades internas no seu negócio principal e deixam as atividades operacionais e secundárias, bem como de TI, para serem realizadas por terceiros.

Segundo o Gartner (2013), a previsão de gastos com TI em todo o mundo é de 3,7 trilhões de dólares em 2013, dos quais 927 bilhões é a fatia prevista só para o mercado de serviços de TI. E espera-se ainda que alcancem mais de US\$1trilhão em 2016 (GARTNER, 2013b).

Dentro do mercado de serviços de TI, a parcela específica de serviços de terceirização de TI vem, do mesmo modo, crescendo. Segundo o Gartner (2012), a despesa mundial em serviços de terceirização de TI aproximou-se de 251,7 bilhões de dólares em 2012, um aumento de 2,1% em relação ao ano de 2011.

O Brasil, que tem se destacado no setor de TI, de igual forma, vivencia um crescimento neste mercado. Segundo Valle (2012), o Gartner relatou que os gastos com TI no Brasil devem chegar a 135 bilhões de dólares em 2013. Adicionalmente, o setor brasileiro de serviços de TI teve previsão de crescimento de 11,1% no ano de 2012, conforme IDC - Brasil (2012).

Em 2010, a terceirização obteve destaque dentre os serviços mais demandados,

apresentando crescimento acima do mercado de serviços de TI, o que mostrou um momento de maturidade pelo qual o mercado brasileiro vem passando. Ademais, os investimentos feitos pelo governo brasileiro representaram aproximadamente 8,45% dos valores aplicados em serviços de TI em 2010. Segundo a análise do IDC, o Governo tem investido em TI como forma de aprimorar o atendimento à população (TASCO, 2011).

Para Braga (2007), é relevante o gasto da Administração Pública Federal (APF) Brasileira com terceirização de serviços de TI, embora de difícil contabilização, pois até 2007 não era possível identificar a despesa com TI na APF. O orçamento total previsto para contratação de soluções de TI pela APF em 2010 foi de aproximadamente 12,5 bilhões de reais (TCU, 2012d).

Motivados pelo grande volume de investimentos direcionados para esta área nos últimos anos, os órgãos de auditoria e regulação têm exercido uma cobrança sistemática sobre as instituições públicas no tocante aos gastos e custos da TI na esfera federal.

Esses órgãos de auditoria e regulação incluem os órgãos do sistema de controle interno de cada Poder e o Tribunal de Contas da União (TCU), que auxiliam o Congresso Nacional a exercer o controle externo nos poderes da União. Estes controles são exercidos através de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas (CF, 1988). Neste contexto, o TCU tem papel fundamental nas fiscalizações de gastos públicos e nas fiscalizações de contratos públicos, inclusive os de terceirização de serviços de TI, que têm recebido atenção especial do órgão.

O TCU realiza auditorias de levantamento sobre a situação do ambiente de TI na Administração Pública Federal Brasileira, com o intuito de compreender melhor a TI e suas dificuldades no setor público. Como resultado, geram-se bons exemplos, jurisprudências e recomendações de normatização de ações e regras para aprimorar a governança e a gestão de TI na APF. Dessa forma, o Tribunal de Contas procura se revestir do importante papel de indutor do processo de aperfeiçoamento da governança de TI para fomentar o uso de verbas públicas de forma mais responsável nesta área.

Esse Tribunal de Contas promoveu levantamentos nos anos de 2007, 2010 e 2012. Cada levantamento apresenta um relatório final que aponta os aspectos evolutivos, aqueles que estagnaram e os que deterioraram, comparativamente aos levantamentos anteriores. Tais avaliações servem como insumos para o planejamento e amadurecimento da TI em cada instituição avaliada.

O último relatório, publicado no ano de 2012, indica que as contratações de TI, incluindo as que remetem à terceirização de serviços, são pouco planejadas na maioria dos órgãos da APF. Apesar de haver uma evolução moderada devido a esforços empreendidos nesta área, o relatório aponta deficiências que indicam carência de um processo formal de planejamento. Além disso, há situações em que a estratégia de terceirização é inexistente, sem um processo decisório consistente e formalizado (TCU, 2012).

A situação evoluiu pouco e apenas 18% das instituições possuem processo de planejamento formalizado, considerando aquelas que, no mínimo, possuem norma própria e de cumprimento obrigatório. Em 2010, o percentual era de 14%, conforme mostra a Figura 1.1 (TCU, 2012).

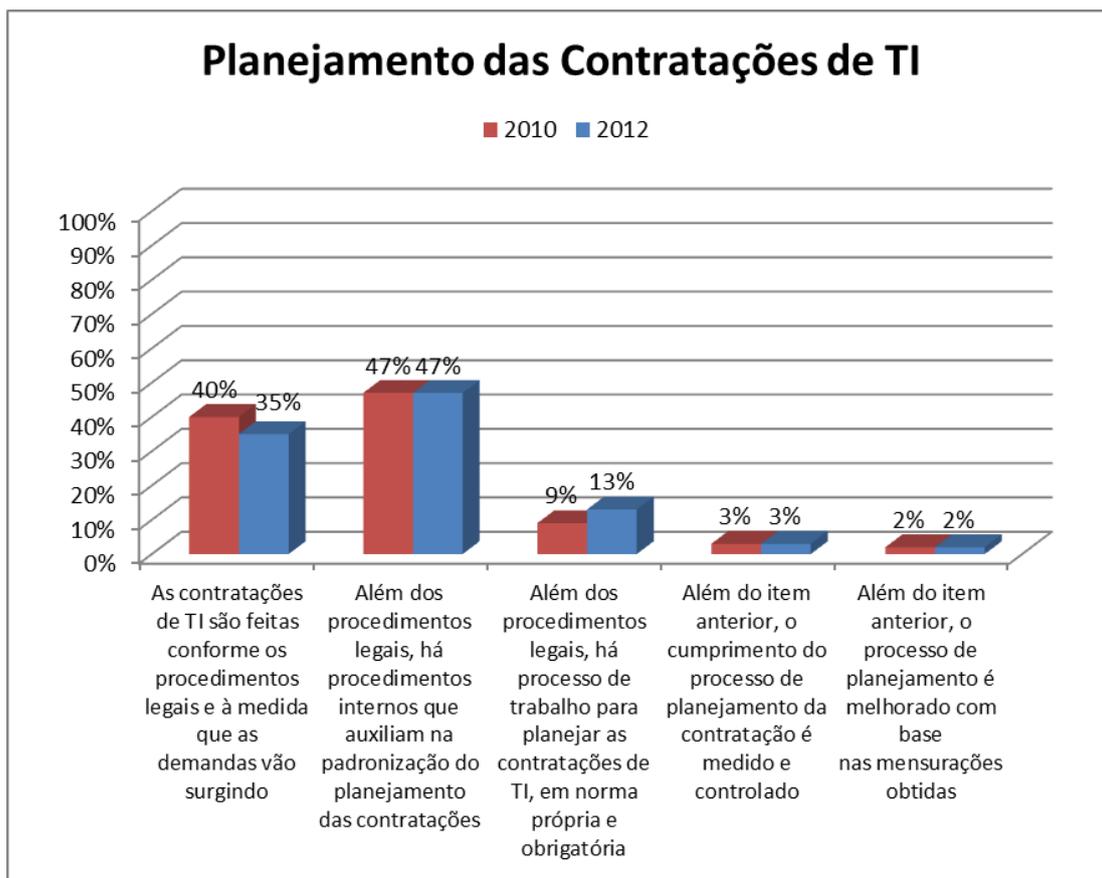


Figura 1.1 - Gráfico comparativo do planejamento de contratação de serviços de TI.

Fonte: TCU (2012, p. 25)

A partir disso, o relatório conclui que a maioria das instituições públicas federais não possui procedimentos padronizados e definidos para planejar suas contratações de TI e ressaltou ainda que “a formalização do processo visa garantir a padronização das atividades de planejamento da contratação de TI na instituição, evitando condutas que coloquem em risco a regularidade e o alcance dos objetivos do futuro contrato.” (TCU, 2012, p. 25).

Como não se observou uma melhora no processo de planejamento da contratação de TI entre 2007 e 2010, não foi possível identificar processos com bons exemplos a serem recomendados. Segundo o relatório do levantamento de 2010, “Ainda não é possível verificar resultados positivos das iniciativas empreendidas para induzir a Administração a adotar processos de trabalho para suportar o planejamento de contratações de TI.” (TCU, 2011, p. 21).

A partir dessa deficiência, uma vez que pouco se planeja a contratação de serviços de TI, infere-se que a probabilidade de haver processos bem definidos e uniformizados na tomada de decisão sobre terceirização de serviços de TI é baixa. Então, estas decisões podem estar sendo feitas com pouco embasamento na ótica da estratégia de negócio da organização, sem considerar formalmente os fatores que podem influenciar tal decisão. A consequência disso é que as decisões são tomadas apenas pela experiência e intuição dos gestores e diretores executivos, de forma aleatória, onde cada gestor ou diretor acaba considerando um rol específico de fatores como relevantes, de acordo com a sua vivência e de forma não coordenada. Isso pode trazer prejuízos financeiros e de imagem para a organização.

O levantamento de 2012 ainda aponta outras deficiências (TCU, 2012), que auxiliaram na delimitação do escopo da problematização desta pesquisa:

- Apesar de certa evolução nos processos de contratação de TI, ainda existem instituições que não realizam estudos técnicos preliminares para avaliar a viabilidade das contratações e não levam em consideração os benefícios reais na prorrogação de contratos. Esses dois pontos são itens que subsidiam a decisão de contratação de serviços de TI ou a renovação contratual.
- Os índices do processo de software apresentaram migração de instituições para níveis de capacidade mais elevados dos processos. Contudo, apesar da evolução, 40% das instituições declararam que seus softwares são desenvolvidos ou mantidos sem a orientação de um processo, entre as quais, 15% nem adotam conceitos de qualidade – estágio inicial. A quantidade de instituições que apresentam esse processo num estágio aperfeiçoado é muito pequena. Segundo o relatório de 2012, esse quadro revela o risco a que essas instituições estão submetidas quando optam por terceirizar essas atividades, já que a ausência de processo de software tende a inviabilizar a avaliação dos serviços contratados, o que possivelmente prejudica a qualidade do produto gerado.

O relatório conclui que ainda há espaço para melhorias no cenário atual, em que se percebem lacunas em várias áreas da governança de TI, como a área de planejamento de contratações (TCU, 2012).

Contratações neste contexto se referem tanto a aquisição como a prestação de serviços de TI. Por sua vez, a contratação de prestação de serviço de TI é considerada nesta pesquisa como terceirização de TI, onde o todo ou parte do serviço é delegada a uma empresa contratada para fornecer o serviço. Logo, se há lacunas nos processos de planejamento de contratações, então é esperado que a probabilidade de haver processos bem definidos e uniformizados na **decisão** de terceirização em TI seja pequena, o que pode ocasionar decisões equivocadas.

O agravante, segundo Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995), é que existem altos custos envolvidos quando se tomam decisões de terceirização erradas. Custos relativos não apenas ao tempo e esforço adicionais de gestão e ao efeito causado no negócio durante o curso de um contrato de terceirização ineficaz. Uma possível transição de fornecedor ou o retorno da realização do serviço por meios próprios podem, igualmente, incorrer em altos custos. Assim, dado o risco potencial de tais custos elevados, torna-se importante analisar os aspectos da decisão de forma estruturada.

Quando há uma preocupação com o processo de análise de decisão, considerando os múltiplos fatores que influenciam a escolha de uma alternativa, a terceirização pode contribuir positivamente para um gasto público mais consciente e mais assertivo.

E sendo uma decisão estratégica, a terceirização de serviços de TI faz parte da estratégia de TI da organização. Essa tomada de decisão, quando bem planejada e seguindo processos formais e padronizados, indica uma boa prática de governança. Por outro lado, caso algum fator seja desconsiderado na decisão, o processo de terceirização de serviços de TI pode ser conduzido de forma equivocada, podendo até levar ao seu fracasso.

Kremic *et al.* (2006) relatam que tem sido observado na literatura acadêmica que existe bastante conteúdo sobre benefícios, riscos e questões estratégicas envolvendo terceirização. Porém, ainda há lacunas quando se fala em direcionadores e ferramentas para o suporte da decisão de terceirização. Existe uma carência por informações estruturadas

que ajudariam a identificar oportunidades, desafios e fatores de decisão relacionados com a terceirização.

Segundo Suescun (2007), uma das linhas de investigação mais fecunda dentro da literatura sobre terceirização de Sistemas de Informação – SI tem sido aquela que se concentra em analisar os motivos e identificar os fatores que determinam a decisão de realizar internamente versus comprar uma função de SI. Mas apesar dos avanços realizados nesta área de conhecimento, existe uma carência de investigação relevante, fundamentalmente empírica sobre fatores de natureza estratégica que determinam este tipo de decisão. (SUESCUN, 2007)

Adicionalmente, muitas organizações continuam a tomar decisões de terceirização de forma fragmentada e não conseguem desenvolver estratégias de terceirização para seus processos, que lhes permitam competir na economia global (GOTTFREDSON *et al.*, 2005).

Kremic et al.(2006) argumentam ainda que a maioria dos estudos geralmente não considera a posição de uma organização sem fins lucrativos nas terceirizações, como é o caso, por exemplo, das instituições públicas. Dessa forma, este contexto necessita ser mais bem clarificado.

Enfim, há uma necessidade de explorar melhor a área de planejamento de terceirização de TI, e de se aprofundar nesta área dentro do âmbito do setor público através de pesquisas acadêmicas e aplicadas à realidade das organizações.

Nesse contexto, o presente trabalho de pesquisa se propõe a explorar os aspectos concernentes à tomada de decisão de terceirização de serviços de TI na APF. Essa pesquisa tem como finalidade trazer à luz do conhecimento os fatores que impactam na tomada de decisão de terceirização de serviços de TI no setor público, particularmente no judiciário federal, do ponto de vista do contratante.

Logo, com o intuito de contribuir para a busca de soluções de problemas que afetam a terceirização de TI no setor público, esta é a questão que a presente pesquisa pretende esclarecer:

Que fatores relevantes impactam a decisão de terceirização de serviços de TI na Administração Pública Federal e no Judiciário Federal Brasileiro?

Esta pesquisa é relevante para a comunidade acadêmica uma vez que se propõe a explorar domínio de conhecimento que necessita ser mais bem clarificado, qual seja: processos para a tomada de decisão de terceirização de TI e seus fatores influenciadores no setor público, conforme explicado anteriormente. Além disso, poderá despertar novas discussões, agregando um conjunto de conceitos sobre o assunto de forma a contribuir para a continuidade dos estudos e pesquisas nesta área.

A maior contribuição desta pesquisa é confirmar empiricamente fatores que influenciam a decisão de terceirização de serviços de TI e sua identificação com aqueles encontrados na literatura acadêmica. Além de evidenciar fatores considerados como novidade para a comunidade acadêmica.

Do mesmo modo, é relevante para as instituições públicas, uma vez que seus gestores poderão identificar semelhanças em seu contexto organizacional e poderão estimular a adoção de processos formais e uniformizados de tomada de decisão de terceirização de serviços de TI. Por conseguinte, espera-se que haja promoção de melhoria da Governança de TI corporativa.

Neste trabalho, a identificação de fatores influenciadores da decisão de terceirização foi realizada tanto através de investigação das proposições teóricas sobre o assunto na literatura acadêmica, como através de investigação empírica, onde se procurou compreender e analisar o comportamento decisório numa dada instituição do judiciário federal brasileiro, por meio de um estudo de caso.

Os órgãos da esfera judiciária federal brasileira possuem uma obrigatoriedade de elaboração de Planejamento Estratégico Institucional e de Planejamento Estratégico de TI, que foi normatizado pelo Conselho Nacional de Justiça (TCU, 2012, p. 13) e isso é um ponto positivo no que se refere ao planejamento de contratações de TI.

Por outro lado, quanto à padronização de processos de planejamento de contratação de

serviços de TI, o TCU recomendou, através do Acórdão 1.603/2008-TCU-Plenário, que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e outros órgãos “envidassem esforços para implementar processo de trabalho formalizado de contratação de bens e serviços de TI” (TCU, 2012, p.24).

Porém, até o momento da realização da presente pesquisa, o judiciário não possui ainda uma norma própria que vincule seus órgãos a realizar determinados processos de trabalhos formalizados para planejar suas contratações de TI.

Devido a estas características, optou-se pelo judiciário federal brasileiro para desenvolver um estudo de caso.

1.1 - OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal consiste em identificar fatores influenciadores que podem orientar a tomada de decisão de terceirização de serviços de TI no setor público federal e no judiciário federal brasileiro, sob o ponto de vista do contratante.

Os objetivos específicos consistem em:

- Levantar os conceitos de terceirização de TI, incluindo definição, classificação, seus benefícios e riscos para a organização;
- Levantar os conceitos teóricos de decisão estratégica e processo decisório de terceirização de TI, incluindo os fatores que influenciam este processo decisório, a fim de sintetizar fatores genéricos teóricos encontrados na literatura;
- Investigar, numa dada instituição da justiça federal, fatores que impactam na tomada de decisão por terceirizar ou não serviços de TI e de como fazê-lo, do ponto de vista do contratante;
- Realizar análise entre teoria e prática, procurando por um lado semelhanças com os pressupostos teóricos e por outro, analisar o processo decisório de terceirização de TI no órgão foco do estudo de caso;
- Sintetizar os fatores identificados em cada fonte de evidências selecionada na organização alvo e consolidar os resultados.

1.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta uma introdução ao trabalho, levantando as considerações iniciais e a natureza do problema, motivação da pesquisa e sua importância. Neste capítulo, são expostas as deficiências de planejamento das contratações de terceirização de TI no setor público brasileiro e a situação corrente. Adicionalmente, são estabelecidos os objetivos da pesquisa e a organização desta dissertação.

No Capítulo 2 são tratados os principais conceitos sobre terceirização de TI, abordando definições, tipos, seus benefícios, riscos e suas características específicas quando realizada por organizações do setor público. São levantados conceitos relevantes sobre decisão estratégica e processo decisório de terceirização de TI, incluindo os fatores que influenciam este processo decisório.

No Capítulo 3 é apresentada a metodologia de pesquisa, identificando a categorização e abordagem da pesquisa, seu ciclo de vida e as ferramentas de coleta e análise das informações do estudo de caso.

No Capítulo 4 é realizada a análise e discussão dos resultados, onde são expostos as evidências e os fatores identificados nas cinco etapas de pesquisa, conforme Figura 1.2. À medida que os fatores de cada etapa são apresentados, realiza-se uma análise e discussão das ocorrências. Ao final do capítulo são apresentados, de forma consolidada, todos os fatores encontrados e a possível contribuição deles para solucionar algumas deficiências apontadas preliminarmente na pesquisa.

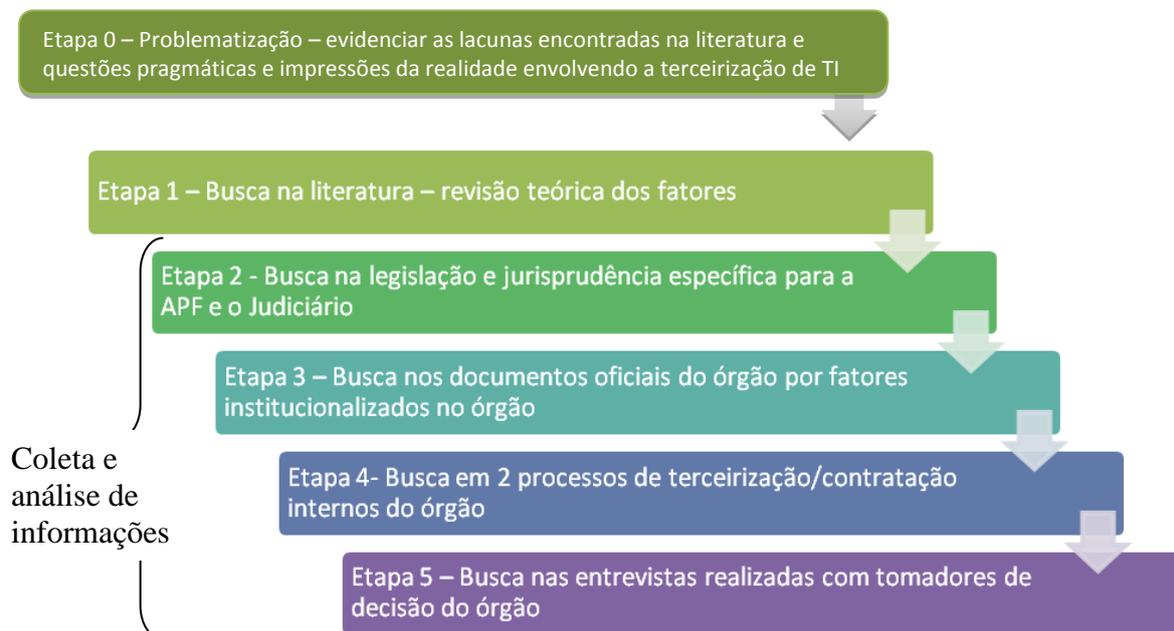


Figura 1.2 - Visão global das etapas de procedimentos e atividades da pesquisa.

Fonte: autora

E, finalmente, no Capítulo 5, são apresentadas as conclusões, as contribuições e as recomendações de trabalhos futuros.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - TERCEIRIZAÇÃO DE TI

2.1.1 - Conceitos importantes

O conceito de terceirização, em inglês *outsourcing*, advém da terminologia “*outside resourcing*”, que significa utilizar recursos de fora. O termo passou a ser utilizado mais tarde na terminologia econômica, indicando o uso de recursos externos para desenvolver o negócio, o qual tipicamente utilizava seus próprios recursos internos (TROACÂ; BODISLAY, 2012).

Para Altinkemer, Chaturvedi e Gulati (1994) e Faria (2010), atividades são consideradas terceirizadas quando há uma transferência ou delegação da responsabilidade de realizar tarefas, até então executadas internamente e com recursos próprios, a um prestador de serviços de fora da organização.

Junior *et al.* (2004, p. 107) fornece a seguinte definição de terceirização:

“é um processo de transferência ou delegação a outros de funções ou atividades antes desenvolvidas internamente, podendo vir a englobar tanto etapas do processo produtivo de um bem ou serviço, de forma total ou parcial, ou apenas atividades consideradas de apoio como limpeza, vigilância, transporte, dentre outras.”

No mesmo caminho, Dibbern *et al.* (2004) entende que, em seu sentido mais geral, a terceirização reflete o uso de agentes externos para realizar uma ou mais atividades organizacionais. E que o termo terceirização, embora não seja específico a Sistemas de Informação (SI), está presente neste domínio atualmente. A terceirização de Sistemas de Informação, por sua vez se aplica a uma imensa gama de possibilidades, desde a contratação de programadores para o desenvolvimento de um sistema até gestão de instalações por terceiros (DIBBERN *et al.*, 2004).

Terceirização de TI, como é mais comumente encontrada, é caracterizada pela entrega da gestão de toda a TI ou parte dela, de sistemas de informação e de serviços relacionados de uma organização para ser realizada por terceiros (WILLCOCKS; FITZGERALD;

FEENY, 1995). Complementando esta ideia, Hirschheim e Lacity (2000) descrevem a terceirização de TI como uma prática de transferência de ativos, pessoas e gestão da entrega dos serviços de TI, originalmente providos por funções internas da TI, para serem providos por terceiros.

Segundo Silva et al. (2009), a terceirização em TI pode ocorrer na forma de aplicações de software (desenvolvimento e manutenção), de infraestrutura de TI (gerenciamento de máquinas, rede e servidores) e de processos de negócio altamente dependentes de TI, tais como compras, recursos humanos entre outros.

De acordo com a revisão de literatura de Dibbern *et al.* (2004), o Quadro 2.1 abaixo ilustra algumas definições citadas até aquele momento por vários autores, sobre a terceirização de TI ou SI:

Quadro 2.1 – Definição de Terceirização de TI

Definição	Autor
"... passando a um fornecedor algumas ou todas as funções de SI ..."	Apte et al., 1997, p. 289
"...a contratação de várias subfunções de sistemas de informação por usuários da empresa com vendedores de sistemas de informação de fora"	Chaudhury et al., 1995, p. 132
"...a decisão organizacional de entregar parte ou todas as funções de SI da organização para provedor(es) de serviço externos para que uma organização seja capaz de atingir seus objetivos"	Cheon et al., 1995, p. 209
"...a colocação de um terceiro (ou um número de terceiros) para gerenciar ativos de TI, pessoas e/ou atividades (ou parte deles) de uma organização cliente, para alcançar resultados necessários"	Fitzgerald & Willcocks, 1994, p. 92
"...a provisão por terceiros, de produtos e serviços de TI"	Hancox & Hackney, 1999, p. 1
"... prática de negócios em que a empresa contrata a totalidade ou parte de suas operações de sistemas de informação para um ou mais fornecedores externos de SI"	Hu et al., 1997, p. 288
"... Uma decisão tomada por uma organização contratar de fora, ou vender ativos, pessoas e/ou atividades de TI da organização para um fornecedor terceiro, que em troca provê e gerencia ativos e serviços por um retorno monetário durante um período de tempo acordado"	Kern 1997, p. 37
"...a compra de um bem ou serviço que era previamente provido internamente"	Lacity & Hirschheim, 1993b, p. 74
"...a contribuição significativa por fornecedores externos aos recursos físicos e/ou humanos associados com todos os componentes, ou alguns específicos, da infraestrutura de TI na organização cliente"	Loh & Venkatraman, 1992a, p. 9
"...a entrega a uma terceira parte da gestão de ativos, recursos e/ou atividades de TI/SI para resultados necessários"	Willcocks & Kern, 1998, p. 2

Fonte: adaptado de Dibbern *et al.* (2004)

Já pelo enfoque estratégico, a terceirização é uma ferramenta que, se bem planejada e implementada, impulsiona a melhoria de desempenho de serviços de TI oferecidos pela organização. É uma decisão estratégica que as organizações passaram a adotar com o intuito de concentrar seus esforços e atenções no seu negócio principal, deixando a cargo de fornecedores terceiros as decisões e tarefas operacionais relacionadas a TI (FARIA, 2010). Com isso, a equipe interna de TI poderá centrar-se em atividades de TI mais orientadas ao negócio (HIRSCHHEIM; LACITY, 2000).

De fato, observando várias publicações acadêmicas e de praticantes, a terceirização de TI é vista e citada como uma estratégia por diversos autores, como por exemplo por McIvor (2008), Gonzalez, Gasco e Llopis (2006), Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) e Lacity *et al.* (2010). E tem se tornado uma tendência desde a decisão histórica de terceirização da Kodak em 1989, sendo uma realidade tanto em organizações do setor privado como do setor público no mundo inteiro (HIRSCHHEIM; LACITY, 2000).

No entanto, segundo Lacity *et al.* (2010), apesar de muitos praticantes e pesquisadores concordarem que decisões de terceirização de TI são movidas por razões estratégicas, as razões verdadeiramente estratégicas para a terceirização de TI têm sido relativamente pouco estudadas.

Além disso, Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995, p. 61) defendem que uma abordagem estratégica para terceirização deve ter a questão “terceirizar ou não?” reformulada para uma pergunta mais útil: “como é que vamos usar a oportunidade do que está disponível no mercado de TI e de serviços para alavancar vantagens de negócio?”, ou seja, o “como” terceirizar. Segundo eles, o termo “*outsourcing*” deveria dar lugar ao termo “*rightsourcing*”, indicando que a atenção deveria estar mais focada em selecionar corretamente as fontes disponíveis para prover determinada função de TI. Sendo as fontes opções internas da organização ou uma variedade de opções externas, podendo selecionar mais de uma fonte externa para prover um serviço, através de terceirização. Atualmente, essa explicação pode ser encontrada associada ao termo “*multisourcing*”.

Há uma corrente de autores que veem a terceirização de TI muito além do mero contrato legal de prestação de serviço. A terceirização envolve parceria, aliança estratégica, e relacionamentos de longo prazo entre empresas provedoras e clientes (ALTINKEMER;

CHATURVEDI; GULATI, 1994). E isso acaba se refletindo no tipo de remuneração acordada, onde os contratos executados por um valor fixo por serviço estão dando espaço para alternativas mais interessantes, como os contratos por preço flexível, contratos baseados em desempenho, e alianças estratégicas baseadas em compartilhamento de riscos e recompensas (LACITY; WILLCOCKS, 1998).

Por outro lado, em contraposição à definição de terceirização de TI, Hirschheim e Lacity (2000) argumentam que as pesquisas de “*sourcing*”, ou fontes de TI, negligenciam a opção contrária, internalização de TI (do inglês *insourcing*). Para eles, a internalização é uma prática de avaliação da opção de terceirização, mas confirmando a continuação do uso dos recursos internos de TI para atingir os mesmos objetivos da terceirização. Eles acreditam que a internalização precisa ser amplamente explorada para complementar o crescente campo de pesquisas de terceirização.

Para a presente pesquisa entende-se que terceirização de TI trata, segundo a literatura revista, de: transferência, ou delegação, total ou parcial, de recursos e/ou funções de TI, originalmente providos internamente, para serem providos por terceiros de fora da organização. Recursos e funções de TI envolvem ativos físicos, pessoas, serviços ou funções, de TI e a responsabilidade de sua gestão.

Adicionalmente, a evolução das pesquisas sobre terceirização de TI se fundamentam em uma gama de teorias econômicas, organizacionais e de relacionamento. Dibbern *et al.* (2004), em sua vasta pesquisa de revisão da literatura sobre terceirização de TI, encontraram evidências de publicações fundamentadas principalmente nas seguintes teorias: teoria da agência, teoria de jogos, teorias de inovação, teorias de poder e política, teorias de relacionamento, teorias de recursos, teorias de gestão estratégica e teorias de custo de transação.

No entanto, há quem defenda que os pesquisadores estão prontos para desenvolver uma teoria própria para terceirização de TI, como por exemplo, Lacity *et al.* (2010) e Busi e McIvor (2008). Segundo os últimos autores, há uma apropriação de várias teorias para explicar a terceirização de TI, mas eles argumentam sobre a necessidade de aumentar o desenvolvimento de uma teoria original de terceirização de TI.

Quanto às classificações e taxonomias, vários autores contribuíram para descrever as opções ou arranjos de terceirização de TI (DIBBERN *et al.*, 2004), conforme apresentado no Quadro 2.2:

Quadro 2.2 - Tipos de Terceirização de TI

Autor	Opções ou arranjos de terceirização de TI
Lacity e Hirschheim (1995)	<p>Terceirização total – a decisão de transferir mais de 80% do orçamento de TI para ser realizada por um único fornecedor externo.</p> <p>Internalização total – a decisão de manter mais de 80% do orçamento de TI ser realizado internamente, mesmo depois de avaliar o mercado de SI.</p> <p>Adoção de fonte seletiva – a decisão de selecionar funções de SI para serem providos por terceiros enquanto que, entre 20% e 80% do orçamento é mantido para realizar internamente. Algumas funções são selecionadas para serem realizadas por um ou mais fornecedores externos.</p>
Lacity e Hirschheim (1993)	<p>Body-shop – a gestão usa a terceirização como meio para suprir demandas de curto prazo. A forma mais comum de <i>body-shop</i> é o uso de contratação de programador de computador.</p> <p>Gestão de projeto – terceirização para um projeto específico ou parte do trabalho de TI.</p> <p>Terceirização total – o fornecedor é responsável por uma parte significativa do trabalho de TI.</p>
Willcocks e Lacity (1998)	<p>"Arranjos emergentes de terceirização":</p> <p>Terceirização de valor adicionado – onde os pontos fortes de ambas as partes da terceirização são combinados em uma tentativa de comercializar novos produtos e serviços.</p> <p>Participação do patrimônio líquido – em que uma parte tem um posição acionária na outra.</p> <p>Multi-fonte ou multi-sourcing – onde há um contrato de terceirização, mas vários fornecedores de serviços.</p> <p>Co-sourcing – onde a receita dos fornecedores de terceirização está ligada ao desempenho da empresa para a qual os serviços são prestados.</p> <p>Spin-offs – onde o departamento interno é desmembrado para tornar-se uma nova entidade que vende seus serviços para o mercado.</p> <p>Contratação criativa – que engloba cláusulas especializadas para satisfazer necessidades específicas dos clientes.</p>
Dibbern <i>et al.</i> (2004)	<p>Parâmetros que determinam o tipo de arranjo de terceirização:</p> <p>Grau – total, seletivo ou nenhum.</p> <p>Modo – relação simples de vendedor e cliente ou relação múltipla de vendedor e cliente.</p> <p>Propriedade – propriedade total da empresa; parcialmente custodiada, de propriedade externa.</p> <p>Prazo – curto ou longo prazo.</p> <p>A combinação de instâncias específicas destes parâmetros produz diferentes tipos de acordos de fornecimento.</p>

Fonte: Adaptado de Dibbern *et al.* (2004)

Há também uma classificação de funções de terceirização: terceirização de processos de negócio (*Business Process Outsourcing* – BPO) e terceirização de tecnologia de informação (*Information Technology Outsourcing* – ITO) (LACITY *et al.* 2011b). O BPO típico inclui *call center*, administração de RH, finanças e funções de contabilidade.

Funções comuns de ITO incluem conversão de dados, administração de banco de dados; *help desk*; conteúdo, aplicação e desenvolvimento de sites *web*; administração de sistemas e de mainframe e gerenciamento de rede.

Finalmente, o estudo de Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995, p. 60) identificou organizações praticando um dos três modos principais de operação de terceirização, corroborando com os requisitos da estratégia nas decisões de terceirização de TI:

- Terceirização Incremental: começa a terceirizar em um escopo menor, numa área discreta, normalmente para alcançar uma redução clara de custo ou devido a uma lacuna de perícia interna ou inabilidade de manter a equipe de TI necessária.
- Terceirização com abordagem de ‘aprendizado árduo’: quando se é pressionado ou deixado à deriva com uma terceirização de larga escala e com pouca experiência em como ela deveria ser gerenciada, o que pode gerar vários erros durante vários anos e vários contratos. Conseqüentemente, consumindo muito tempo até que a organização aprenda e alinhe uma estratégia de terceirização que seja adequada ao que é requerido pelo negócio em termos de serviços de sistemas de informação.
- Terceirização com abordagem mais voltada para o desenvolvimento de uma estratégia de terceirização: quando se busca um alinhamento da terceirização com os objetivos do negócio e há preocupação em como a terceirização de TI pode ser gerenciada. Neste caso, nem sempre a terceirização é de larga escala, passando a ser mais estratégico e seletivo em sua abordagem.

Quanto à motivação, pesquisadores de terceirização de TI têm encontrado forte suporte empírico de que o que mais motiva a decisão de terceirização é o desejo de reduzir custos no que é visto como atividades de TI secundárias, melhor providas por fornecedores com habilidades, experiência e capacidades técnicas superiores (LACITY *et al.*, 2010).

De fato, vários autores indicam a redução de custos como o principal fator motivacional para a decisão de terceirização (MOZZINI, 2011). Porém, não se trata apenas de custo. A terceirização pode ser motivada por determinantes estratégicos como, por exemplo, o foco em atividades relacionadas às competências essenciais da organização. Do mesmo modo, pode haver fatores motivacionais ligados ao ambiente organizacional, ao

ambiente externo, ao fornecedor e a características do processo a ser terceirizado.

2.1.2 - Benefícios da terceirização de TI

A terceirização de TI trata-se de atividade de alta especialização, que sofre constante mutação, principalmente por causa da diversidade e rapidez dos avanços tecnológicos. Dessa forma, um fornecedor cuja principal atividade é prover serviços de TI terceirizados vai conseguir ser mais especializado e fazer investimentos maiores que uma organização onde a atividade fim não é a TI, gerando assim uma economia de escala com a terceirização (FARIA, 2010).

Graças a este foco do fornecedor e seus investimentos na atividade de TI, uma das vantagens percebidas nas soluções de terceirização é que se tem maior robustez e confiabilidade no ambiente operacional, operando segura e ininterruptamente e sendo monitorado por técnicos qualificados em regime de 24 horas e sete dias por semana. Assim, é provável e esperado, mas não dado como certo, que a terceirização de TI viabilize redução de custos operacionais, já que o provedor pode acabar transferindo alguns benefícios adquiridos ao cliente em função da economia de escala, devido a sua responsabilidade de aperfeiçoar permanentemente os processos sob sua gestão (FARIA, 2010).

Outros benefícios esperados pelas organizações que terceirizam suas funções de TI, além da redução nos investimentos e custos de TI, são: o aumento na produtividade e na qualidade dos serviços, melhoria nos níveis de serviços, profissionais especializados, capacitados e atualizados frequentemente, permanente atualização da infraestrutura tecnológica e suporte técnico especializado e ininterrupto (FARIA, 2010). Além do fator de maturidade, identificado pela melhoria da habilidade da organização em desenvolver relacionamentos do tipo parceria com a empresa fornecedora (WILLCOCKS; FITZGERALD; FEENY, 1995).

Kremic *et al.* (2006) listam estes benefícios que a terceirização de TI pode propiciar: redução de despesas de capital, infusão de capital, transferência de custos fixos para variáveis, aumento da velocidade, maior flexibilidade, acesso a mais recente tecnologia e infraestrutura, acesso a habilidades e talentos, reforço de pessoal, aumento do enfoque no

negócio principal, eliminação de funções problemáticas, redução de pressões políticas, possibilidade de se espelhar nos concorrentes, conformidade legal, e melhor gestão e prestação de contas. Sendo essas duas últimas observadas em instituições governamentais.

2.1.3 - Riscos de terceirização de TI

A terceirização possui riscos inerentes devido ao fato de ser uma ferramenta relativamente recente para os gestores e os seus custos completos ainda não serem conhecidos. Alguns dos riscos envolvidos são a falta de metodologia para gestão e contratação de TI, economia não concretizada com um potencial aumento de custos, problemas morais com funcionários, perda de conhecimento da organização, demasiada dependência do fornecedor, clientes insatisfeitos, definição de requisitos inadequada e relações pobres com o fornecedor. Na esfera pública, a falta de habilidades e capacitação de gestores públicos para gerenciar e monitorar funções terceirizadas (KREMIC *et al.*, 2006).

Outros riscos relacionados à terceirização de TI são: o poder transferido para o fornecedor, economia não realizada ou custos escondidos, menor flexibilidade, contrato pobre ou seleção deficiente de parceiro, habilidades ou memória corporativa e a dificuldade de reaver uma função, perda de competência central, problemas de fornecedor (desempenho fraco, relacionamentos ruins, comportamento oportunista, perda de clientes, de oportunidades ou reputação, incerteza, mudança de ambiente, questões de baixa moral de funcionários, questões de segurança, legais, conflito de interesse, perda de sinergia) (KREMIC *et al.*, 2006).

2.1.4 - Terceirização de TI no setor público

A terceirização nas organizações sem fins lucrativos reflete um comportamento diferenciado, cuja motivação principal não é a redução de custos, mas sim melhorar o capital social e político. Enquanto organizações privadas são direcionadas ao lucro e à demanda de mercado, as organizações públicas se preocupam com o bem estar dos cidadãos e em prestar serviços públicos de qualidade para a população. Todavia, os benefícios esperados são os mesmos das empresas privadas (KREMIC *et al.*, 2006).

Algumas especificidades do setor público merecem ser destacadas: a obrigatoriedade de seguir a legislação vigente (leis e decretos influenciam sensivelmente as decisões); as pressões políticas internas e externas, como por exemplo, cobrança de promessas de melhoria de desempenho, com intuito de diminuir a burocracia e ineficiência da máquina administrativa; o isomorfismo; a preferência de gestores em se verem livres de funções problemáticas, delegando-as para uma empresa de fora; e a escassez de recursos humanos, uma vez que as regras de contratações nesse ambiente são mais restritivas (KREMIC *et al.*, 2006; WILLCOCKS *et al.*, 1995). Outros fatores que podem influenciar a terceirização em organizações públicas, conforme Avery (2000), incluem a opinião pública, a agenda e os interesses dos agentes políticos e as atuais tendências nacionais e internacionais.

2.2 - DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI

2.2.1 - Tomada de decisão

A tomada de decisão é o centro de tudo. A dinâmica da organização, seu modo de operar, depende dela. Conforme Gomes (2007, p. 1), “a decisão é um processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas essas candidatas a resolver determinado problema”.

Para o autor, a dificuldade de tomar uma decisão está relacionada à inexistência de informações perfeitas e completas que subsidiam a decisão, ou ainda à ocorrência de diferentes pontos de vista, à incerteza e à imprecisão, ao porte do problema e ao fato de que é inevitável que a intuição se faça presente na decisão (GOMES, 2007).

Segundo Bazerman e Moore (2010), o processo de tomada de decisão envolve aspectos cognitivos chamados de *juízo*. Um conjunto de vieses cognitivos pode afetar esse julgamento, desviando-o da racionalidade, e confirmando, pois, que existem restrições da racionalidade humana. No entanto, algumas estratégias podem ser sugeridas para enfrentar estes vieses, habilitando os tomadores de decisão a proteger suas decisões de erros evitáveis.

Até meados do século XX, resolviam-se problemas complexos utilizando basicamente cálculos matemáticos para a tomada de decisão em condições aleatórias. Na década de 70, surgiram os primeiros métodos de apoio ou auxílio multicritério da decisão, tendo um

caráter científico, com o objetivo de enfrentar situações específicas, onde o tomador de decisão atua racionalmente, para resolver um problema com vários objetivos a alcançar de forma simultânea (GOMES; ARAYA; CARIGNAN, 2004).

Algumas vantagens da abordagem multicritério, conforme Bouyssou (1993 *apud* GOMES; ARAYA; CARIGNAN, 2004, p. 3), são:

- Construção de uma base de diálogo entre os interventores, utilizando vários pontos de vista em comum;
- Aumenta a facilidade para incorporar incertezas aos dados segundo cada ponto de vista; e
- Enfrentar cada solução como um compromisso entre objetivos em conflito.

Adicionalmente, a tomada de decisão nas organizações não é realizada numa mente humana isolada, ao contrário, o produto realizado por um dos membros se tornará insumo para outro. A cada etapa, este processo desenha o corpo de conhecimento e habilidades que são armazenadas tanto na memória dos funcionários como nas bases de dados e sistemas da organização. Por causa dessa inter-relação suportada por uma rede rica de comunicação, ora formal e ora informal, pode-se dizer que a tomada de decisão é um sistema organizado de relações (SIMON, 1997).

2.2.2 - Decisão estratégica

Para Quinn (1980, p.29), uma estratégia é:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Segundo o mesmo autor, as decisões estratégicas sutilmente moldam as metas da organização. Elas determinam a direção global de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem acontecer nos ambientes principais adjacentes. São decisões que ajudam a delimitar os limites amplos dentro dos quais a empresa opera. Elas ditam quais recursos a empresa terá disponíveis para suas tarefas e os principais padrões para os quais esses recursos serão

alocados. Por meio das decisões estratégicas é que se determina a eficácia da empresa, se suas principais forças estão no sentido correto, considerando seus potenciais recursos, ao invés de dizer que suas tarefas individuais são desempenhadas eficientemente (QUINN, 1980).

Quinn, Doorley e Paquette (1990) indicam que o verdadeiro foco estratégico trata da empresa poder concentrar mais poder em seus mercados escolhidos, superando qualquer dos seus concorrentes. Antigamente isso poderia significar possuir mais recursos físicos, como maiores fábricas ou melhores canais de distribuição. Mas atualmente, instalações físicas e produto aparentemente superior poucas vezes provêm uma vantagem competitiva sustentável, sendo facilmente contornados por reengenharia realizada pelos concorrentes.

Ao invés disso, esses autores afirmam que uma vantagem competitiva sustentável deriva de profundas e realçadas habilidades humanas, as quais os concorrentes não conseguem reproduzir e as quais agreguem maior valor demonstrado para o cliente. Assim, os estrategistas de sucesso não mais analisam participação de mercado e suas posições de custo. Em substituição, eles se concentram em identificar aquelas poucas atividades e serviços essenciais onde tenham capacidades únicas. Dessa forma, eles procuram meios de limitar, eliminar ou terceirizar atividades em que a empresa não possa conseguir superioridade, a menos que estas atividades sejam essenciais para áreas escolhidas como foco estratégico (QUINN; DOORLEY; PAQUETTE, 1990).

As competências essenciais para a construção de uma estratégia competitiva sustentável foram, de igual modo, alvo de estudo de Prahalad e Hamel (1990). Eles defendem que a gerência sênior de uma organização deveria empreender mais esforços para desenvolver uma arquitetura estratégica que estabeleça objetivos para a formação de competências essenciais.

2.2.3 - Decisão estratégica de terceirização de TI

A compreensão do processo de terceirização e das tomadas de decisão relacionadas tem raízes nas teorias econômicas da Visão Baseada em Recursos (RBV, do inglês *Resource Based View*) e da Economia de Custos de Transação (TCE, do inglês *Transaction Costs Economics*). Além dessas teorias de perspectiva econômica, muitas outras lidam com

os aspectos de terceirização como a Teoria de Agência, Teoria de Jogos e Teoria da Dependência de Recursos (GONZALEZ; GASCO; LLOPIS, 2006).

Conforme McIvor (2008), as abordagens iniciais sobre decisão de terceirização focavam na clássica questão ‘Fazer ou comprar?’. Duas teorias influentes nos modelos de terceirização propostos na literatura são a Teoria de Custos de Transação (TCE) e a Teoria de Visão Baseada em Recursos (RBV).

De acordo com a economia dos custos de transação, uma organização toma a decisão de terceirização com base na redução de custos de produção e de transação. Os custos de produção referem-se aos custos diretos envolvidos na criação do produto ou serviço e incluem custos de trabalho e infraestrutura. Os custos de transação incluem os custos de seleção de fornecedores, negociação de preços, elaboração de contratos, monitoramento de desempenho, bem como o potencial para o oportunismo dos fornecedores. O potencial para oportunismo aumenta se os investimentos, específicos para uma determinada relação, têm de ser feitos. A TCE defende que as organizações devem empregar governança hierárquica ou empregar uma estrutura de governança que usa investimentos menos especializados, a fim de reduzir o potencial de oportunismo (MCIVOR, 2008). Essa teoria especifica as condições de se fazer internamente, comparadas com as condições de se fazer externamente. Quando se externaliza necessidades não específicas, habilita o mercado fornecedor a alcançar economia de escala (MCIVOR, 2008).

Já de acordo com a visão baseada em recursos, que assume uma abordagem mais estratégica, a organização é vista como um conjunto de bens e recursos que, se empregadas de maneiras distintas pode criar vantagem competitiva. Uma das principais preocupações desta teoria é a forma como as capacidades de uma organização desenvolvem e afetam seu desempenho e sua posição competitiva. Seus defensores argumentam que a heterogeneidade de recursos e capacidades baseadas no conhecimento de uma organização explicam as diferenças no desempenho e na sustentabilidade de uma vantagem competitiva (TEECE *et al.*, 1997).

Assim, a decisão de terceirização é influenciada pela habilidade de uma organização em investir no desenvolvimento de capacidade e na sustentação da posição superior daquela capacidade, em relação aos concorrentes. Processos em que a organização não tem

os recursos ou capacidades necessárias internamente podem ser terceirizados. As organizações podem acessar recursos complementares de fornecedores externos, onde não ganham nenhuma vantagem de realizá-los internamente (MCIVOR, 2008).

Muitos autores pesquisaram a aplicabilidade e influência do TCE sobre a decisão de terceirização de TI, como, por exemplo, em Aubert *et al.* (2012), Alaghehband *et al.* (2011), Lacity, Willcocks e Khan (2011a) e Lacity e Willcocks (1995). Resultados variados são encontrados e proponentes e oponentes da teoria TCE tentam justificar as anomalias encontradas em alguns estudos (LACITY; WILLCOCKS, 1995). Já Lacity, Willcocks e Khan (2011a) argumentam que o fenômeno de terceirização de TI é muito mais complexo do que se pode ser acomodado pela TCE e que a pesquisa de terceirização de TI já amadureceu a tal ponto que se deve construir uma teoria própria de terceirização de TI.

Outros autores, igualmente, pesquisaram a aplicabilidade da RBV sobre a terceirização de TI, como por exemplo, Willcocks e Feeny (2006) e Suescun (2007).

No entanto, conforme Kremic *et al.* (2006), ainda há lacunas na literatura acadêmica envolvendo terceirização de TI, quando se fala em direcionadores e ferramentas para o suporte da decisão de terceirização. Para eles, existe uma carência por informações colocadas de forma organizada que ajudariam a identificar oportunidades, desafios e fatores de decisão relacionados com a terceirização.

Embora existam lacunas de conhecimento na área, trabalhos de revisão e originais aprofundaram-se no tema de decisão terceirização de TI, como pode ser observado em Aubert *et al.* (2012), Alaghehband *et al.* (2011), Mcivor (2011), Nazari-Shirkouhi *et al.* (2011), Lacity and Willcocks *et al.* (2010), Faria (2010), Mcivor (2008), Mcivor *et al.* (2008), Suescun (2007), Kremic *et al.* (2006), Yang e Huang (2000), Hirschheim e Lacity (2000), Lacity e Willcocks (1998), Lacity e Willcocks (1995), Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995).

Uma fração dos estudos anteriores propõe metodologias, *frameworks* ou ferramentas de suporte formal à decisão de terceirização de TI, conforme observado nos trabalhos de Aubert *et al.* (2012), McIvor (2011), Nazari-Shirkouhi *et al.* (2011), Faria (2010), McIvor

(2008), Kremic *et al.* (2006), Yang, Huang (2000) e Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995).

Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995) realizaram uma pesquisa empírica com empresas de médio e grande porte, tanto do setor privado como do setor público, onde foram entrevistadas pessoas diretamente envolvidas com a decisão de terceirização de TI. As suas evidências sugerem que uma abordagem estratégica para a decisão de terceirização de TI rende dividendos de longo prazo. O trabalho sugere alguns fatores a serem considerados ao se determinar como serviços de TI externos devem ser absorvidos. Com isso, desenvolveu-se um *framework* para avaliar os imperativos técnicos e de negócio que deveriam governar a decisão de terceirização de TI.

Em Yang e Huang (2000) é proposto um modelo de decisão que usa o método de Processo de Análise Hierárquica (AHP, do inglês *Analytic Hierarchy Process*) para auxiliar as pessoas a estruturar os problemas de terceirização e a decidir se terceirizam serviços de TI. O seu modelo é ilustrado na Figura 2.1.

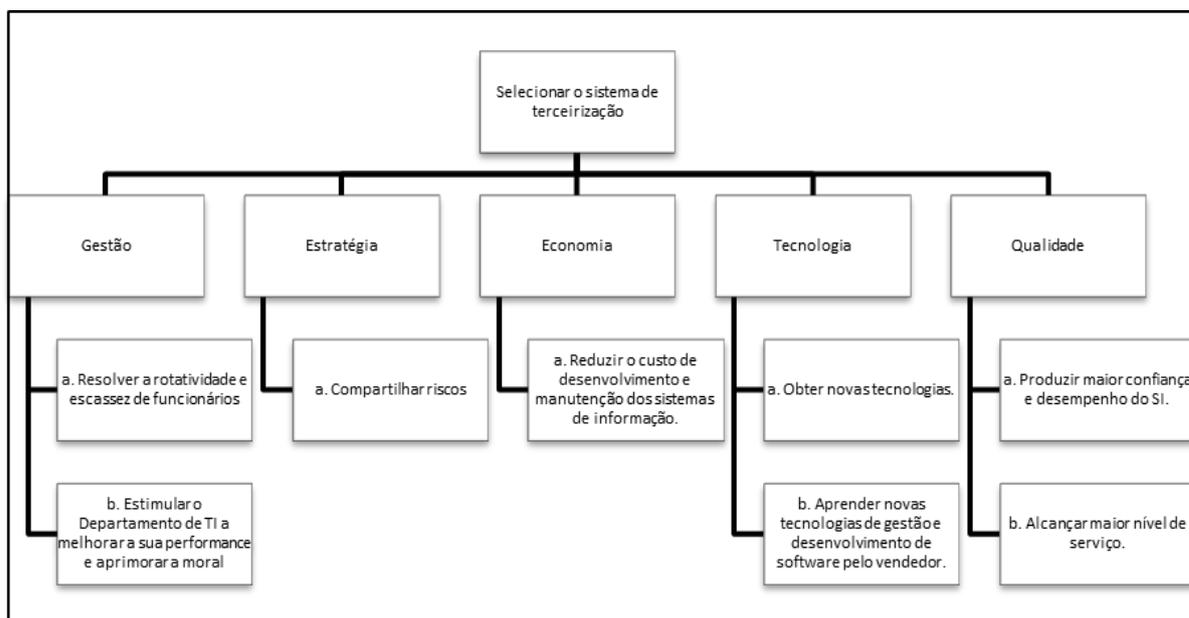


Figura 2.1 - Modelo de decisão baseado no AHP para estruturar o problema de terceirização

Fonte: Yang e Huang (2000)

Outros autores também propuseram *frameworks* ou métodos baseados no AHP como Nazari-Shirkouhi *et al.* (2011) e Faria (2010). Faria (2010) lembra que a terceirização de

TI tornou-se muito complexa porque, devido aos conflitos de interesses da empresa, ela deve envolver vários gestores, não só aquele da TI. A importância de cada fator para cada um dos gestores acaba sendo diferenciada pela experiência e interesse próprio de cada um. Sendo assim, é necessária uma metodologia baseada na ponderação de vários decisores, onde cada um possa colocar seus argumentos para a escolha da terceirização, tornando a decisão multivalorada e ponderada.

Nazari-Shirkouhi *et al.* (2011) combinam o método AHP para selecionar o projeto de Sistema de Informação (SI) apropriado, a partir de priorização e ranqueamento, tornando-se uma ferramenta prática e útil para tomar decisões rastreáveis e confiáveis. Os autores defendem que as decisões de terceirização são normalmente baseadas em abordagem multicritério e em decisões de grupo. Sua metodologia pode ser aplicada em equipes interfuncionais e multidisciplinares de praticantes e gestores de TI para selecionar o projeto de SI apropriado.

Em contraposição aos modelos de decisão *soft*, baseados em abordagens multicriteriais qualificatórias, Aubert *et al.* (2012) propõem um modelo de decisão *hard* de terceirização de TI, sustentado nas expressões matemáticas que incluem antecedentes tanto de custos de transação como de custos de produção. Patterson e Rolland (2002), igualmente, propõem um método matemático para apoiar a decisão sobre a variável econômica, verificando se é economicamente viável realizar a terceirização ou se é melhor manter a realização das funções e recursos internamente.

Já McIvor (2011) propõe uma abordagem mais pragmática, considerando uma análise estratégica através de várias dimensões, que suportam a decisão de terceirização. Estas dimensões estão relacionadas tanto em termos de capacidades da organização para executar a função de terceirização, como em termos de contribuição que a função exerce sobre a vantagem competitiva da organização. O seu modelo então é composto por um quadro dividido em quatro partes, onde cada quadrante indica maior ou menor capacidade da organização, mesclada com maior ou menor criticidade para o negócio. A Figura 2.2 mostra a disposição deste modelo.

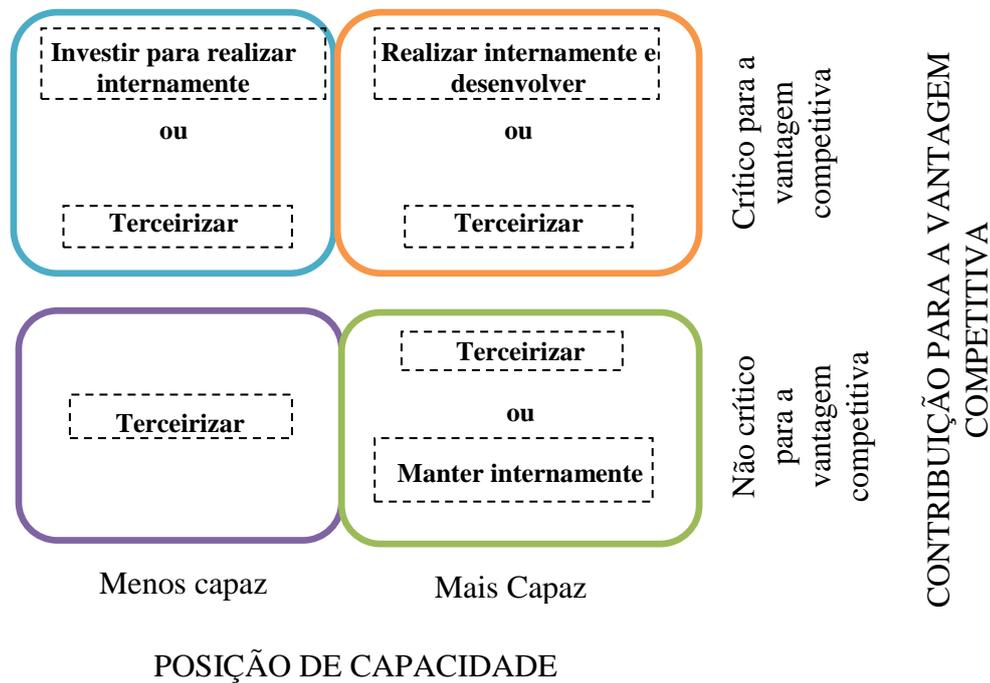


Figura 2.2 - Modelo de Decisão de terceirização baseado em capacidades e relevâncias para o negócio
 Fonte: adaptado de Mcivor (2011)

Outro trabalho relevante nessa discussão é o de Kremic *et al.* (2006), que realizaram uma pesquisa bibliográfica com mais de duzentas publicações sobre terceirização, baseando-se em seu modelo de suporte a decisão de terceirização proposto em 2003. Esse *framework* foi desenvolvido, inicialmente, para auxiliar uma organização pública a determinar o que terceirizar e como terceirizar, mostrando de forma organizada os elementos envolvidos na decisão e onde eles normalmente são encontrados neste processo, Figura 2.3.

Os motivadores, os riscos e os benefícios são elementos que apoiam a decisão de terceirizar serviços de TI. Já os fatores encontrados são elementos que apoiam a decisão de quais funções da organização devem ser consideradas para uma possível terceirização. Esse *framework* é um exemplo de aplicação de fatores na análise de decisão de terceirização, oferecendo uma visualização mais abrangente do problema, clarificando as nuances da decisão e reconhecendo etapas do processo decisório completo (KREMIC *et al.*, 2006).

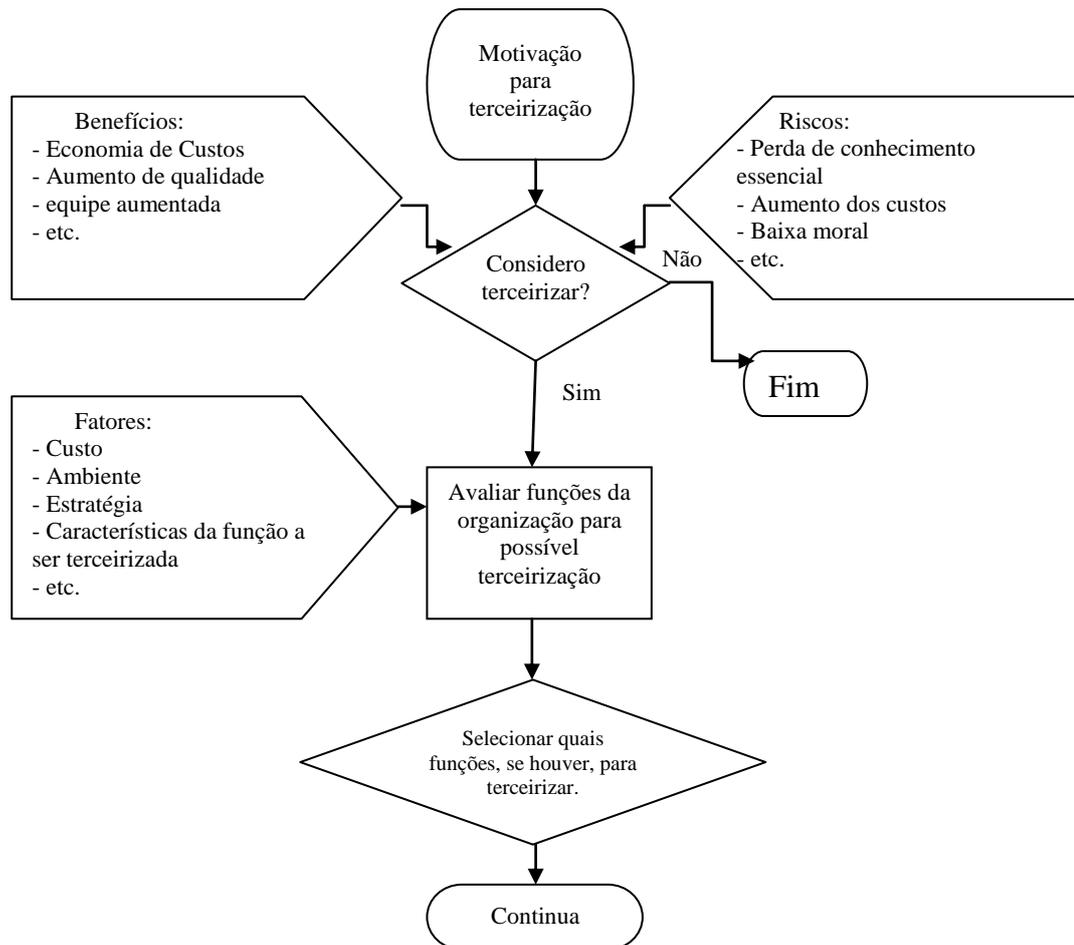


Figura 2.3 - Modelo de decisão de terceirização
 Fonte: adaptado de Kremic *et al.* (2006)

2.3 - FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO

Na avaliação de Kremic *et al.* (2006), três tipos de fatores motivacionais que funcionam como gatilho inicial para a decisão de terceirização devem ser descritos. São categorizados em motivações de ordem estratégica, de custos e de ordem política. Normalmente a terceirização é iniciada por mais de uma razão, que pode ser direcionada por elementos das três categorias, não necessariamente de uma em particular.

Além dos fatores motivacionais, dos benefícios e dos riscos, a literatura acadêmica também faz referência a fatores que podem impactar a decisão de terceirização (KREMIC *et al.*, 2006). Os autores agruparam os fatores em quatro categorias: estratégia, custo, característica da função e ambiente.

A **estratégia** está relacionada à competência central, ao conhecimento crítico, à carência de recursos humanos internos, impacto na qualidade e flexibilidade. A **competência central** é aquela que faz a organização se destacar das outras e a distingue das demais sustentando vantagem competitiva. Competências centrais são utilizadas por funções centrais e essas, por sua vez, quanto mais centrais são para a organização, menos propensas de serem terceirizadas. Kremic *et al.* (2006) citam a definição de Quinn (1999) para esse tipo de função como sendo atividades de serviço ou sistema geralmente de ordem mais intelectual que a organização desempenha melhor que qualquer outra.

Conhecimento crítico é aquele decorrente de algumas funções da organização, sobre as quais ela quer se manter ciente e no controle. Assim, quanto mais uma função estiver relacionada a conhecimentos críticos, menos provável é sua terceirização (KREMIC *et al.*, 2006).

Carência de recursos humanos internos é outro fator estratégico, o qual é particularmente impactante em organizações públicas, onde a política de contratação é mais restrita e torna-se necessário terceirizar recursos. Já o impacto na **qualidade** é considerado quando a organização possui uma função que é reconhecidamente de alta qualidade. A preocupação de se passar a função para terceiros e a qualidade baixar faz parte deste fator. Por outro lado, pode ser que uma função da organização seja de má qualidade e exatamente por isso considera-se mais provável terceirizá-la. Por fim, os Kremic *et al.* (2006) elencaram a **flexibilidade** como fator estratégico que pode impactar positiva ou negativamente a decisão. Terceirização em longos contratos, num contexto de mercado limitado, pode gerar redução de flexibilidade para o cliente. Por outro lado, muitas organizações com cultura burocrática procuram na terceirização uma forma de ganhar mais flexibilidade.

O fator **custo** está relacionado à expectativa de se reduzir custos, uma das principais motivações das organizações para terceirizar. Porém, a economia pode não ser tão alta como esperado, havendo uma incerteza significativa sobre isso. Mesmo porque é difícil realizar um cálculo acurado dos custos internos, quando se realiza a função por meios próprios, para permitir a comparação. Resumindo, este fator indica que, apesar das incertezas, quanto maior o custo interno de se realizar uma função, relativamente ao custo

de se contratar o serviço fora, mais provável será a opção por sua terceirização.

O fator **característica da função** está relacionado às características das próprias funções a serem terceirizadas. Algumas funções simplesmente são melhores prestadas quando terceirizadas. Esta categoria abrange fatores como grau de integração, complexidade, estrutura, etc. **Complexidade** se refere à quão difícil é desempenhar uma função, sendo difícil conhecer e entender as variáveis e interações que cercam esta função. Neste sentido, é mais difícil para o provedor articular requisitos e termos para funções complexas, requerendo maior investimento de sua parte para aprender a desempenhar tais funções. Assim, quanto mais complexa a função, menos provável de ela ser terceirizada.

Já a **integração** se refere ao grau de ligação que uma função tem com outras funções e sistemas dentro da organização. Essa característica exige alta monitoração, coordenação e comunicação efetiva, o que já é difícil de ser feito dentro da organização, e mais difícil ainda de realizá-la fora. Por isso, funções muito integradas são menos propensas a terceirização.

Outro fator presente nessa categoria é a **especificidade** dos ativos, quando equipamentos e bens duráveis possuem pouco valor fora da sua função. Isso acaba gerando problema, pois o provedor vê poucos incentivos para apostar recursos nisso, já que se torna muito caro para ele manter e atualizar um ativo muito específico para fornecer ao cliente, já que não servirá mais para o provedor após a finalização do contrato. Com isso, a terceirização se torna mais cara. Portanto, quanto mais comum um serviço, mais provável de ser terceirizado. Em contrapartida, quanto mais específico um ativo, menor a chance de ser terceirizado (KREMIC *et al.*, 2006).

O fator **estrutura da função**, por sua vez, é um fator igualmente característico da função. Está relacionado ao grau que uma função segue quanto a um padrão predefinido, onde é mais fácil treinar pessoas e executar checagem de listas pré-definidas. Quanto mais estruturada uma função, mais provável de ser terceirizada.

Por fim, Kremic *et al.* (2006) citam a categoria **ambiente**, que envolve fatores de ambiente interno e externo à organização, como carência de mercado fornecedor para habilidades e serviços muito específicos de uma organização com missão e habilidades

muito específicas, ambiente político interno, ambiente legal, ação de concorrentes, conflitos de interesse e grau de incerteza. A **ação de concorrentes** trata da tendência de a organização imitar concorrentes que terceirizaram alguma função e obtiveram sucesso com isso. Outro exemplo de fator ambiental é a pressão política, que exerce muita influência sobre organizações públicas, assim como as promessas de agentes políticos eleitos, opinião pública e as atuais tendências nacionais e internacionais (KREMIC *et al.*, 2006).

Lacity *et al.* (2010) indicam, de igual modo, o ambiente como um fator da decisão de terceirização, mesmo ele sendo pouco estudado, segundo sua pesquisa. Entre suas variáveis estão: a competição entre fornecedores, incertezas políticas e legais e etnocentrismo.

Ambiente político interno, opinião de pessoas influentes dentro da organização, preferência de um gestor por uma função para que ela não seja terceirizada, são todos fatores ambientais e muitas vezes podem ser difíceis de identificar, pois são tácitos ou se escondem em documentos e decisões auxiliares.

Do mesmo modo, Yang e Huang (2000) elencaram estratégia, economia e qualidade como fatores de decisão de terceirização. Eles argumentam em seu estudo que a *TCE*, a estratégia e as *commodities* são muito restritas para auxiliarem os praticantes a determinar se seus serviços devem ser terceirizados. Igualmente, lembram que fatores como a **gestão, estratégia, economia, tecnologia e qualidade** deveriam ser considerados nas decisões de terceirização.

Já Suescun (2007), baseado em seus estudos sobre a RBV nas decisões de terceirização de TI, defende que é a **posse e a capacidade** de uma organização, e não o conjunto de habilidades técnicas dos funcionários, o fator chave em tais decisões, embora o **fator estratégico** seja igualmente importante.

Além disso, Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995, p. 62-64) citam seis fatores contextuais que determinam como o mercado externo deve ser usado para prover funções internas de TI:

- a potencial contribuição do serviço de TI para o posicionamento do negócio;
- a relação do serviço de TI com a estratégia do negócio;

- o grau de incerteza sobre o futuro do ambiente de negócio e de suas necessidades, além daquelas relacionadas à TI de longo prazo;
- o grau de maturidade de TI relacionado com o serviço a ser terceirizado;
- o nível de integração de TI; e
- a capacidade de TI de realizar internamente, relativamente àquela disponível no mercado externo – comparar as capacidades de se realizar internamente ou de se realizar fora, comparando *insourcing* com *outsourcing*.

Adicionalmente, os estudos de Nazari-Shirkouhi *et al.* (2011) colaboram para a confirmação dos fatores supracitados. São sete critérios a serem considerados na decisão de terceirização de SI: **risco, gestão, economia, recursos, qualidade, tecnologia e estratégia**. Como um fator em si, os **riscos** não devem ser ignorados, podendo provocar perda da competência central, do conhecimento técnico interno, da flexibilidade, dano à capacidade de inovação da empresa, etc. A **gestão** pode resolver alguns problemas como aqueles relacionados ao desempenho insuficiente do departamento de TI, problemas de comunicação entre o departamento de TI e departamento operacional, reconstruindo a organização, ao terceirizar funções de TI e melhorando a moral dos funcionários. A **tecnologia e recursos** estão relacionados às tecnologias recentes e aos profissionais de TI qualificados que são conseguidos de forma mais rápida e efetiva através da terceirização. Para a **estratégia** são incluídas as considerações de compartilhamento de riscos com o provedor e a aceleração do tempo de colocar o produto no mercado

Aubert *et al.* (2012) procuram validar algumas hipóteses de influências sobre a decisão de terceirização de TI. Os resultados do estudo mostram que a estrutura de governança de uma atividade (tomada de decisão) é influenciada simultaneamente por variáveis de nível organizacional e transacional. E a influência de cada variável depende do tipo de atividade. A governança de atividades que estão mais próximas da atividade principal da empresa, gestão e operação, são direcionadas por variáveis influenciadoras de custo de produção. Custos de transação não influenciam estas atividades, no entanto, impactam as decisões de terceirização em atividades de manutenção, que são menos afetadas por considerações de nível organizacional.

Lacity, Khan e Willcocks (2009) designam atributos determinantes para a decisão de terceirização: atributos **financeiros**, atributos de **tamanho da organização**, atributos **industriais** – qual o setor, o tipo de serviço e se é privada ou pública, além de listar fatores

motivadores, como, por exemplo, **redução de custo**, foco na **capacidade central**, **acesso a habilidades e perícia**, **flexibilidade**, e **política**. Outros fatores positivos elencados são a **escalabilidade**, **rápida mudança**, acesso a mercado global, caso do *offshore*, **estratégia de alinhamento de TI e negócio**, **redução de equipes**, **inovação** e **rápida entrega**.

Lacity *et al.* (2010) citam a **segurança** como fator de terceirização de TI, sendo que quanto maior a preocupação com segurança, menor é a probabilidade de terceirizar determinada função de TI. De forma semelhante, os autores ainda listam o receio de **perda de controle** de determinada função, que quanto maior for este receio, menor a probabilidade de a organização cliente terceirizar a função. E fatores de incertezas **legais** e **culturais**, bem como **etnocentrismo**, são também abordados nesse trabalho.

Já Faria (2010) cita a percepção pessoal dos tomadores de decisão no seu rol de recompensas como grande influência sobre a decisão. Cita, ainda, a preocupação de o fornecedor possuir alta capacidade técnica para prover os serviços, diferenças culturais da equipe do fornecedor e da equipe contratante e se o provedor tem resistência a mudanças que a empresa pode impor. Além disso, a flexibilidade e convergência de valores organizacionais também foram destacados.

Por fim, os trabalhos de Bandeira (2009) e Mozzini (2011), que se basearam nos estudos de Kremic *et al.* (2006) e outros autores, criaram quadros de categorização dos fatores influenciadores da decisão de terceirização logística e a de terceirização de TI, respectivamente. Estes quadros serviram de base e fonte inicial para a presente pesquisa, principalmente o quadro de Mozzini (2011), pois se trata de terceirização de TI. O Quadro I.1 do ANEXO I mostra os fatores de terceirização de TI categorizados pela referida autora.

3 - METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 9), “a pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito”.

3.1 - TIPO DE PESQUISA

Para Gil (2010, p. 17), pesquisas aplicadas “decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz”, ela tem como premissa razões de ordem prática. Já a pesquisa básica tem como premissa razões de ordem intelectual. Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois a sua realização é determinada principalmente por razões de ordem prática, onde o setor público brasileiro possui deficiências em seus processos de contratação, por exemplo, falhas de planejamento de terceirização de serviços de TI. De outra perspectiva, não menos importante, esta pesquisa busca contribuir empiricamente para o avanço da construção de uma teoria específica de decisões de terceirização de TI para o setor público.

A pesquisa foca nas decisões envolvidas no processo de contratação de terceirização de serviços de TI, desde a decisão inicial de terceirizar ou não o serviço, até o planejamento da contratação e elaboração de edital licitatório, utilizando de mecanismos que garantam meios para uma futura gestão eficaz e eficiente.

O estudo do comportamento decisório permite, por conseguinte, identificar os fatores que influenciam esta decisão para que, uma vez vislumbrados e verificados num contexto real, possam confirmar a teoria encontrada na literatura ou acrescentá-la com novas proposições.

Quanto aos propósitos, esta pesquisa classifica-se como exploratória. Uma pesquisa exploratória tem como objetivo “o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais” (YIN, 2001, p. 25). Segundo Gil (2010, p. 41), ela intenciona “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Foi escolhida a modalidade exploratória como concepção de pesquisa, pois não existem muitos trabalhos sobre este tema no contexto escolhido. Dessa forma, o propósito de se obter maior familiaridade e compreensão do comportamento do processo decisório permite ampliar a discussão sobre o tema, além de instigar novas descobertas. Pretendeu-se, originalmente, vislumbrar e sondar hipóteses de fatores a serem considerados nas

decisões de terceirização de TI do setor público, no contexto real. Assim, podendo contribuir para uma teoria específica de decisão de terceirização de TI no setor público.

Adicionalmente, os dados coletados geraram evidências que não puderam ser representadas por números, foram retiradas de documentos e da percepção e experiência dos entrevistados resultando em relatos e observações objetivas dos fatos. Dessa forma, os dados foram analisados qualitativamente.

Para o cumprimento dos objetivos de pesquisa, foram aplicadas as seguintes abordagens de pesquisa: pesquisa bibliográfica e estudo de caso exploratório com pesquisa documental e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o intuito de levantar os principais trabalhos que tratam da terceirização de TI, tomada de decisão de terceirização de TI, processo decisório e situação atual das contratações e terceirizações de TI no setor público brasileiro. Para Yin (2001), uma revisão da literatura inicial serve para o pesquisador determinar com maior propriedade a questão de pesquisa. Igualmente, serve para a definição do caso e da unidade de análise, além de tentar levantar uma teoria essencial sobre o tópico estudado, mesmo que a literatura disponível não forneça ou forneça pouca estrutura digna de atenção, o que justifica que qualquer novo estudo empírico sobre o tema seja caracterizado como estudo exploratório.

A revisão da literatura é importante para se desenvolver uma estrutura teórica para o estudo de caso a ser conduzido. E torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso, chamada de generalização analítica, na qual os resultados empíricos são comparados com a teoria previamente desenvolvida como modelo (YIN, 2001).

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 27), “é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Para ele, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de um evento da vida real, tal como, por exemplo, um processo organizacional.

Complementarmente, Gil (2010, p. 54) define estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Neste trabalho, foi utilizada a abordagem de estudo de caso único para investigar um fenômeno, processo decisório de terceirização de TI, dentro de um contexto real – um órgão público federal da esfera judiciária.

Foram analisados processos, realizadas observações de comportamento e entrevistas dentro da instituição, de forma exaustiva. A definição dessa estratégia de pesquisa foi motivada pelo propósito original da pesquisa, de caráter exploratório: obter maior familiaridade e compreensão do comportamento do processo decisório para identificar semelhanças com a teoria incipiente ou realizar novas descobertas.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados. Nesse sentido, para o autor o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Como parte desta estratégia, foi escolhido um órgão do judiciário federal, pois este segmento possui obrigatoriedade quanto à implantação de plano estratégico (TCU, 2012, p. 13). Através de normativo do CNJ, o poder judiciário está vinculado à obrigação de elaborar Plano Estratégico Institucional e o plano estratégico de TI (Resolução CNJ nº 90/2009). E o órgão alvo deste estudo possui uma atividade de contratação de terceirização de TI que é considerado, conforme foi observado, modelo interno de contratação dentro da sua área de TI e para outras organizações do âmbito público, tornando-o, neste tipo de contratação, um caso exemplar para estudo.

Conforme Eisenhardt (1989), quando se constrói uma teoria emergente a partir de um estudo de caso, devido ao número limitado de casos que pode ser estudado, faz sentido escolher casos com situações extremas. Para assim garantir que ali a observação seja mais transparente.

Esse tipo de seleção do caso a analisar é feita por uma amostragem teórica e não amostragem estatística como ocorre num estudo de caso comum. A meta da amostragem

teórica é selecionar casos que são mais prováveis de replicar casos anteriores ou de estender uma teoria emergente (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa foi delimitada dentro de um escopo contextual onde os fatores influenciadores da decisão de terceirização de serviços de TI, identificados nas proposições teóricas, foram investigados dentro do órgão judiciário federal. Contudo, houve abertura para alguns fatores novos que fossem bem evidentes, sendo procurados tanto em pesquisa documental como em entrevistas.

Foi realizada captura de documentos internos à organização e no contexto do setor público para subsidiar o trabalho. Por exemplo, algumas das fontes documentais foram: atos jurídicos (constituição federal, leis de âmbito federal, acórdãos do TCU e atos normativos internos que regulamentam os processos de contratação de TI e terceirização), planos estratégicos da instituição (Plano Estratégico Institucional - PEI, Plano estratégico de TI – PETI, e Plano Diretor de TI – PDTI), portarias relacionadas a serviços de TI da instituição, manual de contratação de TI da APF, manual do gestor de contratos da instituição e processos administrativos das contratações.

Tal amostra de documentos foi selecionada considerando-se aqueles documentos que tratassem de tecnologia da informação e contratação de serviços de TI no setor público e na organização alvo. Considerou-se importante selecionar os documentos citados acima, pois no setor público as contratações estão vinculadas estritamente a determinações legais.

Como parte da investigação, a pesquisa documental incluiu a análise de documentação de processos administrativos de contratação. Assim, delimitando-se o escopo de estudo, foram selecionados apenas dois processos específicos de terceirização de serviços de TI:

1. Terceirização de serviços de suporte de infraestrutura de TI;
2. Terceirização de serviço de desenvolvimento de software de gestão de pessoas, ou aquisição de produto pronto de prateleira em conjunto com terceirização do serviço de suporte ao produto.

Esses dois processos foram considerados relevantes para o propósito da pesquisa, já que são recentes e sua fase de planejamento foi bastante formal e cuidadosa, pois considerou os parâmetros e procedimentos de planejamento de contratação estipulados pela

Instrução Normativa nº 4 da SLTI-MPOG e recomendações do TCU.

Seguindo essas recomendações e norma, os dois processos de contratação de terceirização definiram com clareza os serviços a serem entregues pelo fornecedor e a qualidade a ser entregue, assim como já no planejamento e edital foram especificadas as métricas que seriam avaliadas durante a entrega dos serviços para mensurar a sua qualidade, bem como a forma de coletar estas métricas.

Além de realizar no planejamento uma análise de riscos e garantir, por meio do edital, meios para evitar a dependência do fornecedor.

Dessa forma, estes dois processos se destacam de outros dentro da área de TI do órgão, no tocante aos procedimentos adotados em sua fase de planejamento. A estratégia, portanto, foi a de garantir a identificação de maior quantidade de fatores influenciadores dentro da organização.

Nos dois processos selecionados, a delimitação de tempo da sua análise retrospectiva fica compreendida entre os anos de 2009 e 2012. Primeiro porque em 2009 foi realizada nova licitação de terceirização do suporte a serviços de infraestrutura de TI, oportunidade na qual um modelo diferente de terceirização foi adotado, onde os serviços foram claramente definidos, junto com os seus resultados esperados, considerando a qualidade oferecida e níveis de serviço acordados. Além disso, foram definidos instrumentos para mensuração de resultados e da qualidade, para possibilitar a remuneração do fornecedor somente por aqueles serviços que de fato foram prestados dentro do acordado e para possibilitar uma gestão de contrato mais eficiente. Esta nova licitação para o serviço reafirmou a decisão por terceirizar o mesmo, porém envolveu novas decisões relacionadas a como terceirizá-lo de forma mais eficiente. O escopo temporal da pesquisa se encerra em 2012, ano em que os dados foram coletados.

Já a terceirização do desenvolvimento e suporte do software de gestão de pessoas é tida como modelo dentro da organização, pois todo o seu processo de planejamento foi formal e de acordo com a Instrução Normativa nº4 – SLTI – MPOG, em que foi criado um comitê multissetorial, com as várias partes interessadas dentro da organização, como a TI, a área administrativa e jurídica, além da área demandante, que era a de recursos humanos.

Foram feitos estudos técnicos de viabilidade, estudos de riscos, plano de sustentabilidade, planejamento como um projeto, entre outros.

3.2 - ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Resumidamente, o ciclo de vida desta pesquisa é representado de acordo com o esquema da Figura 3.1:

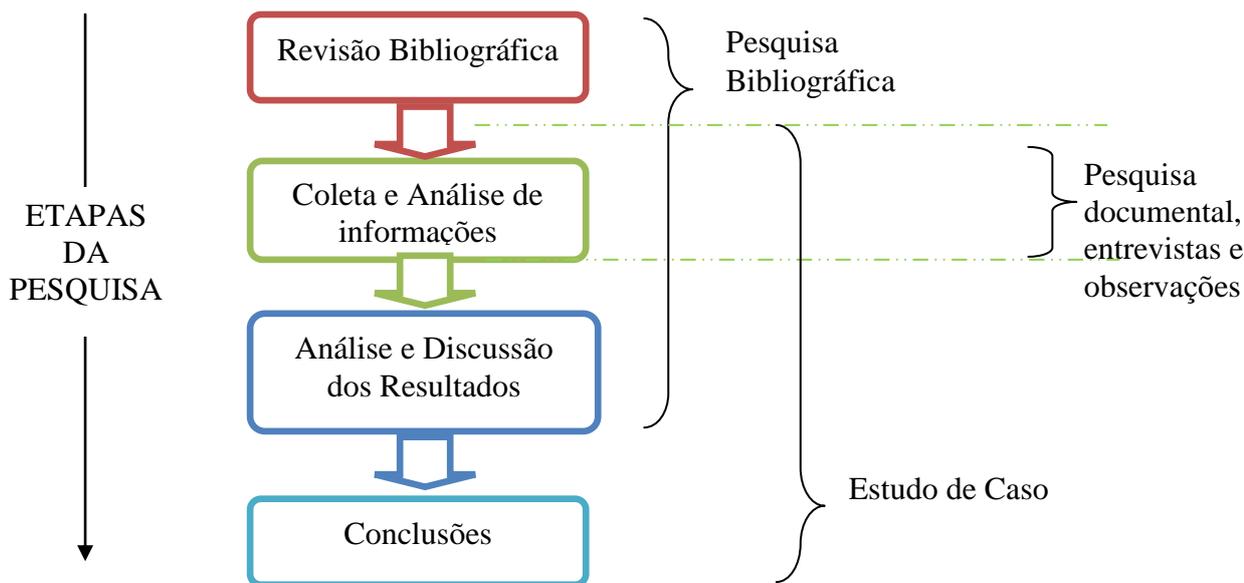


Figura 3.1 - Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa.
Fonte: autoria própria

3.3 - MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Segundo Yin (2001), as evidências para o estudo de caso podem vir de fontes documentais, entrevistas, registros em arquivo, observações e artefatos. Adicionalmente, o autor defende alguns princípios a serem respeitados para se realizar um estudo de caso de alta qualidade. Entre eles está a utilização de várias fontes de evidências e a criação de um banco de dados para o estudo de caso.

Nesta pesquisa, houve uma preocupação especial para contemplar esses princípios. As fontes de evidências utilizadas foram documentos, entrevistas e observação. A utilização de várias fontes de evidências complementares durante a coleta de dados, de tal forma que

incentive linhas convergentes de investigação, é uma das táticas para aumentar a validade do constructo (YIN, 2001).

Do mesmo modo, para Gil (2010), os estudos de caso demandam múltiplas técnicas de coletas de dados para garantir o aprofundamento necessário e a inserção do caso em seu contexto. Só assim poderá conferir credibilidade aos resultados. Procedimentos diversos contribuem para obter a corroboração do fato e o rigor próprio ao estudo de caso.

Para Eisenhardt (1989), a possibilidade de uma triangulação alcançada devido a múltiplos métodos de coleta de dados provê uma forte fundamentação aos constructos.

A seguir estão descritas as fontes que foram utilizadas para a captura de informações nesta pesquisa.

3.3.1 - Coleta de documentos

Realizaram-se análises de documentos para coletar informações acerca do contexto e do tema estudado, como por exemplo, acesso a documentos do órgão relacionados à TI e à terceirização de TI, constituição, leis federais, acórdãos do TCU, atos normativos, resoluções, atos normativos internos, como portarias e resoluções internas, plano estratégico institucional e de TI, processos administrativos de contratação, contratos, manual de contratação de serviços de TI, entre outros.

A consulta a fontes documentais proporcionou a obtenção de informações da organização referentes à sua estrutura, descrição de cargos, configuração da estrutura hierárquica, funcionamento e direcionadores das decisões, funcionamento do processo licitatório e de contratação de TI do órgão, etc. Segundo Gil (2010), as informações coletadas de fontes documentais podem auxiliar na elaboração de pautas para as entrevistas e nos planos de observação. Para Yin (2001), a coleta de documentos podem fornecer detalhes específicos para corroborar as informações obtidas de outras fontes.

3.3.2 - Entrevista

A modalidade de entrevista foi semi-estruturada, com roteiro predefinido de questões, podendo o entrevistador, quando necessário, improvisar alguma questão para esclarecer um ponto ou coletar informações adicionais, explorando mais amplamente alguns assuntos. As entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição das respostas dos entrevistados. Quando necessário, procederam-se questionamentos informais para sanar dúvidas surgidas nas entrevistas. Os tópicos e perguntas abordadas na entrevista semi-estruturada encontram-se no apêndice A.3.

Conforme Eisenhardt (1989), o momento para cessar a coletas de informações é quando se alcança a saturação, ou seja, quando a melhoria incremental obtida com outra fonte for mínima. Nesta pesquisa, a realização de uma entrevista extensa com cada um dos entrevistados foi suficiente para capturar as informações relevantes e necessárias para a realização das análises. Sendo os entrevistados ocupantes de cargos chave no processo decisório de terceirização de TI, quando se percebeu a repetição de entendimento de algumas considerações, as entrevistas já eram tidas como suficientes para o propósito da pesquisa.

Nesta pesquisa houve uma preocupação em selecionar informantes que fossem relevantes no contexto de estudo. Gil (2010) recomenda selecionar aqueles que estejam bem articulados cultural e sensitivamente com a organização. Além desta preocupação, foram selecionados para as entrevistas pessoas que ocupam, ou recentemente ocuparam, cargos de responsabilidade decisória (de nível tático-estratégico) e que participaram de processos de contratação ou terceirização de TI. Os atores selecionados e seu contexto organizacional são mostrados no Quadro 3.1:

Quadro 3.1- Entrevistados e seu contexto organizacional.

	Natureza do Cargo	Contexto	Tempo de casa	Tempo no referido cargo
Entrevistado 1	Tático-Estratégico	TI	10 anos	2 anos
Entrevistado 2	Tático-Estratégico	TI	18 anos	2 anos
Entrevistado 3	Estratégico	TI	18 anos	2 anos

Preliminarmente, o pesquisador enviou mensagem por correio eletrônico para os entrevistados descrevendo a pesquisa de forma ampla, enfatizando a importância de sua

participação como peça fundamental para o sucesso da pesquisa. O agendamento das entrevistas também ocorreu nessa etapa, vide apêndice A.1.

Para resguardar as partes envolvidas, um Termo de Consentimento Livre Esclarecido foi encaminhado para o entrevistado, relatando sobre o tema da pesquisa e a exposição das garantias e comprometimentos de ambas as partes, entrevistado e entrevistador, quanto ao anonimato das informações prestadas e ciência de participação por espontânea vontade. Tal termo foi assinado em duas vias por ambas as partes. O modelo do Termo de Consentimento Livre Esclarecido encontra-se no apêndice A.2.

3.3.3 - Observação

Segundo Gil (2010), a observação, como técnica de pesquisa, pode ser realizada de três formas: espontânea, sistemática e participante. Na observação espontânea, por definição, o pesquisador permanece alheio à situação ou à organização que pretende estudar e observa os fatos que ali ocorrem (GIL, 2010).

Nesse trabalho o pesquisador realizou observação predominantemente espontânea e assistemática, pois o pesquisador não participou ativamente de decisões estudadas e não houve planejamento e controle previamente elaborado para a observação, conforme preconiza Silva e Menezes (2001). As observações foram realizadas durante toda a investigação, desde os momentos da coleta e análise de documentos até as entrevistas.

A observação realizada pode ainda ser considerada, de acordo com Yin (2001), como uma observação direta, a qual é realizada de maneira mais informal, ao longo da visita de campo.

4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para executar os métodos e ferramentas previstas na metodologia de pesquisa, as atividades foram divididas em etapas para que o estudo de caso fosse realizado com rigor e profundidade a ele cabível. Cada uma das etapas gerou insumos para as etapas subsequentes. A Figura 4.1 ilustra uma visão global das etapas realizadas nesta pesquisa, onde cada uma utiliza uma ou mais ferramentas metodológicas.

Para completar a abordagem ampla pretendida, a Figura 4.1 mostra etapas anteriores da pesquisa (problematização e revisão bibliográfica). As etapas seguiram predominantemente esta ordem, porém a revisão bibliográfica permeou ainda durante as demais etapas de coleta e análise de informações, conforme ilustrado na Figura 3.1.

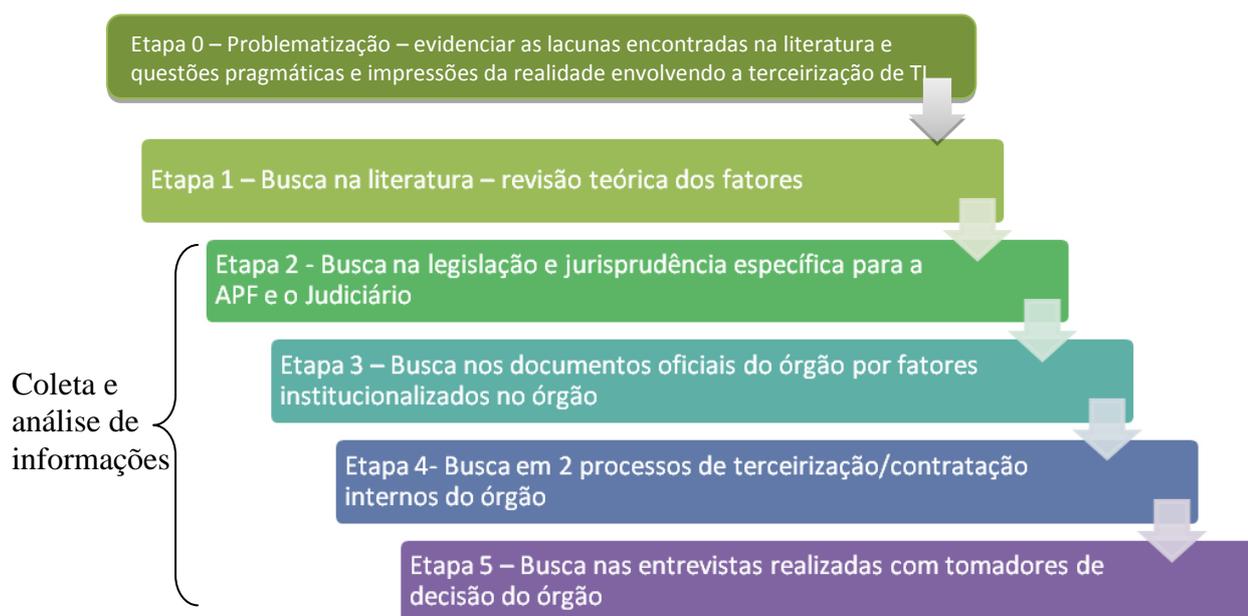


Figura 4.1 - Uma visão global das etapas de atividades da pesquisa

Fonte: autoria própria

Nas etapas 1 a 5 foram realizadas buscas para identificar fatores dentro de um contexto determinado, desde o mais amplo, que é o caso da literatura acadêmica, até o mais específico, que é o caso do órgão estudado, passando pela análise da legislação para identificar os fatores normatizados a que todos os órgãos da administração pública e do

judiciário estão sujeitos, ou seja, os quais deveriam ser considerados na decisão, já que fazem parte da regulamentação do setor público estudado.

Resumindo, a coleta e análise de informações evoluíram conforme ilustrado na Figura 4.2:

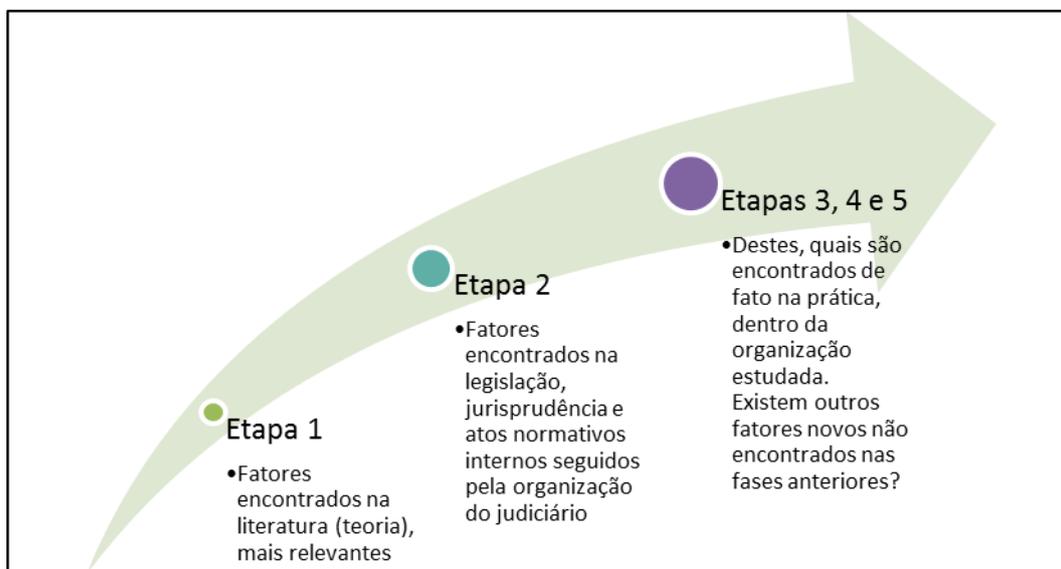


Figura 4.2 - Resumo passo a passo para coleta e análise de informações (autoria própria)

Nas etapas 4 e 5, foram realizadas análises de situações e decisões anteriores ocorridas no referido órgão, de forma retrospectiva, resgatando fatores que influenciaram a decisão passada, somadas às análises de como é atualmente o comportamento das decisões de terceirização no mesmo órgão, sob uma visão abrangente.

4.1 - ETAPA 1 – FATORES IDENTIFICADOS NA LITERATURA ACADÊMICA

Os fatores encontrados nesta etapa já foram expostos no Capítulo 2 - Referencial Teórico. Com o intuito de sumarizar as contribuições sobre fatores a serem observados na análise de decisão de terceirização de TI, o Quadro 4.1 apresenta os fatores e subfatores sugeridos na literatura pesquisada.

Tal quadro tomou como base a estrutura do quadro elaborado por Mozzini (2011), conforme apresentado no Anexo I, e a partir dele foi realizada uma sintetização atualizada dos fatores e inclusão de outros autores pesquisados no presente estudo.

Quadro 4.1 – Fatores de decisão de terceirização em TI

Fator	Subfator	Referências
Estratégia	Competência central	Kremic et al. (2006); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Conhecimento crítico	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012)
	Carência de recursos humanos internos	Kremic et al. (2006)
	Impacto na qualidade	Kremic et al. (2006) ; Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
	Flexibilidade	Kremic et al. (2006); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Faria (2010)
	Compartilhamento de riscos	Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
	Rápida entrega	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009)
	Posicionamento do negócio	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Acesso a recursos e tecnologias	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Risco Estratégico	Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
Gestão	Aspectos de gestão de TI	Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
Custo ou Economia	Custo	Kremic et al. (2006); Nazari-Shirkouhi et al. (2011); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Investimento em TI	Mozzini (2011); Bandeira (2009); Nazari-Shirkouhi et al. (2011)
Característica da função de TI	Complexidade	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Integração	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Especificidade	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Estrutura da função ou padronização	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012)
	Grau de maturidade de TI relacionado com o serviço a ser terceirizado	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
	Qualidade	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Flexibilidade	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Risco Operacional	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Gestão de valor	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Dificuldade de imitação/ substituição	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Desempenho	Mozzini (2011); Bandeira (2009)
Problemas de mensuração	Aubert et al. (2012)	
Ambiente	Ambiente político interno	Kremic et al. (2006); Lacity, Khan and Willcocks (2009); Mozzini (2011); Lacity et al. (2010)
	Ambiente legal	Kremic et al. (2006);); Lacity et al. (2010)
	Ação de concorrentes ou isomorfismo	Kremic et al. (2006); Mozzini (2011); Bandeira (2009)
	Grau de incerteza	Kremic et al. (2006); Aubert et al. (2012); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995); Mozzini (2011); Lacity et al. (2010)
	Ambiente cultural	Faria (2010); Lacity et al. (2010)
	Capacidade de TI de realizar internamente	Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995)
Segurança	Segurança	Lacity et al. (2010)
Fornecedor de TI	Alta capacidade técnica para prover os serviços	Faria (2010)

Fator	Subfator	Referências
	Diferenças culturais	Faria (2010)
	Serviços oferecidos	Mozzini (2011)
	Recursos oferecidos	Mozzini (2011)
	Cobertura geográfica	Mozzini (2011)
	Experiência do fornecedor no mercado	Mozzini (2011)
	Imagem	Mozzini (2011)

Fonte: autoria própria, inspirado originalmente a partir de Mozzini (2011).

4.2 - ETAPA 2 – FATORES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO CONSTITUCIONAL, INFRACONSTITUCIONAL, ACÓRDÃOS E JURISPRUDÊNCIA

A Etapa 2 resultou num quadro de evidências da legislação e jurisprudência que indicam a presença de fatores de decisão de terceirização de TI na APF e no judiciário federal.

Para alcançar os produtos desta etapa, primeiramente foram selecionadas fontes confiáveis que indicassem quais seriam as leis e acórdãos de interesse, já que é impraticável percorrer toda a legislação e jurisprudência existentes. As fontes confiáveis utilizadas estão listadas no Quadro II.1 do Anexo II. Foram definidas como de interesse aquelas leis e jurisprudências relacionadas à tecnologia da informação e à terceirização, somadas àquelas específicas de terceirização de TI. O resultado foi uma vasta lista, com amplitude e relevância necessária para o atual trabalho de pesquisa.

Uma vez conhecida a lista de dispositivos legais, realizou-se análise individual de cada item, procurando extrair evidências que levassem à identificação de fatores influenciadores de tomada de decisão por terceirizar serviços de TI na APF e no Judiciário. Para essa identificação, utilizou-se como base a categorização dos fatores identificados nos trabalhos de Kremic *et al.* (2006), Bandeira (2009), Mozzini(2011) e demais autores investigados na Etapa1 da pesquisa, vide Quadro 4.1 – Fatores de decisão de terceirização em TI.

A Figura 4.3 apresenta os dispositivos legais utilizados para a identificação dos fatores. A identificação foi realizada primeiramente investigando dispositivos legais no âmbito da APF, e em seguida, acrescentaram-se aqueles encontrados no âmbito do judiciário.

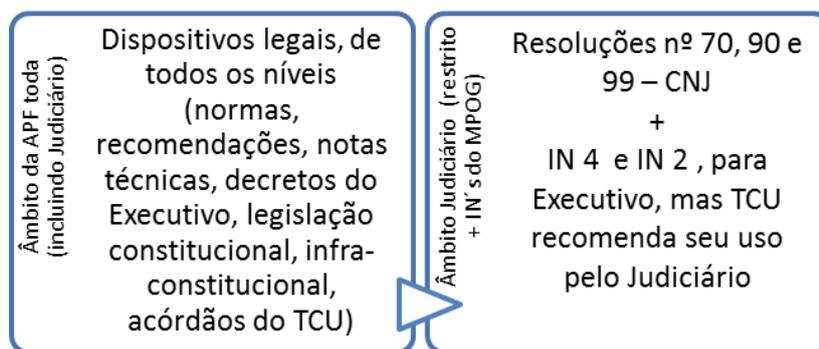


Figura 4.3 - Identificação de fatores nos dispositivos legais e jurisprudência da APF e judiciário

O Quadro 4.2 abaixo apresenta os fatores e subfatores identificados nesta etapa e suas referências legais. O quadro completo, com as evidências da legislação e jurisprudência do TCU que levaram à identificação dos fatores, é mostrado no Apêndice B.1 – QUADRO DOS FATORES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA NOS ÂMBITOS DA APF E DO JUDICIÁRIO FEDERAL.

Quadro 4.2 - Resumo dos fatores de decisão associados à terceirização de TI, identificados na legislação e jurisprudência da APF e Judiciário

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
Estratégia	Competência Central	Decreto- Lei 200/67 - Art. 6º, I, 7º e 10, §7º Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Art1º § 1º Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI - MPOG - Art7º Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Art.3º Acórdão 140/2005-TCU- Plenário- Voto do Relator 90 a 93 Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. 71 e 72 Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.9º Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.5º Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.2º Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico *	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 7º, § 2º Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.1 a 9.1.5 Acórdão 1.521/2003-TCU- Plenário Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário Acórdão 117/2006-TCU- Plenário Acórdão 304/2006-TCU- Plenário Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI - MPOG –Art.2º e Art.15 Acórdão 838/2004-TCU- Plenário- 9.2.2 Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9 Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.4º e Art.11- IV Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
		<p>Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 e 4</p> <p>Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Art.1º</p> <p>Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.</p> <p>Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.</p> <p>Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009- Art10 e 11.</p> <p>Resolução nº 99-CNJ, de 24 de novembro 2009- Art.1º e Anexo I</p>
	Acesso a recursos	<p>Decreto- Lei 200/67 - Art.10, §7º</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 23, § 1º</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11-III-c</p> <p>Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9</p>
	Risco Estratégico	<p>Acórdão 1.878/2005-TCU- Plenário-9.3.15</p> <p>2308/2010 – TCU – Opinião do Relator- 1 e 2</p> <p>Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário. 9.1.13 a 9.1.13.5</p> <p>Acórdão 116/2006-TCU- Plenário. Relatório 6.19 e 6.20</p> <p>Acórdão 786/2006-TCU- Plenário. Voto do Relator-68 a 77</p> <p>Acórdão 235/2007-TCU- Plenário. 9.2.1</p> <p>Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.2-I</p> <p>Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.3º- §2º</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI - MPOG –Art10 e 16</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI - MPOG -Art2º XIII e XV</p> <p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2, 3, 11 e 12</p>
Custo	Custo de TI	<p>Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2</p> <p>Decreto nº 7.174,de 12 de maio de 2010.Art. 9º.</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.3º</p> <p>Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.2</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.6º- IX.</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.12</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art. 23, § 1º</p> <p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.45 §1º, e 46</p> <p>Acórdão 786/2006-TCU- Plenário.Voto do Relator-68 a 77</p> <p>Acórdão 539/2007-TCU- Plenário.9.2.6</p> <p>Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário9.1 a 9.1.9</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11-III</p> <p>Nota Técnica nº 01/2008 –SEFTI/TCU</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.25-III-k</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.2º</p> <p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1 – Estudos Técnicos Preliminares</p>
	Investimentos em ativos	<p>Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia.</p> <p>Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.</p> <p>Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2</p>
Financeiro *	Previsão orçamentária*	<p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art. 7º, § 2º.</p> <p>Decisão 408/1996-TCU- Plenário</p> <p>Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.15-IV</p> <p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.9º e Art.11</p> <p>Nota Técnica nº 01/2008 –SEFTI/TCU</p>
Características	Complexidade	Decreto nº 7.174,de 12 de maio de 2010.Art. 9º.

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
do processo/ função de TI	Especificidade	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2ºe 3º Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.6º Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.2º Acórdão 1.878/2005-TCU- Plenário-9.3.15
	Geração de valor	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2 Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2 Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.Art.6º.§1º e 2º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.3º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.12 Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.2 Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.2º Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução
	Dificuldade de imitação/ substituição	-
	Desempenho	Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.Art.6º.§1º e 2º Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2ºe 3º Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.
	Qualidade	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2 Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.Art.6º.§1º e 2º Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2ºe 3º Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.15-VII e Art.28-parágrafo único -I Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1.3 – Requisitos da Contratação
	Flexibilidade	-
	-	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.45 §1º, e 46
Risco Operacional	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.6º- IX. Acórdão 667/2005-TCU- Plenário.71 e 72 Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução	
Ambiente	Ambiente Político Interno	Acórdão 1.521/2003-TCU- Plenário. Acórdão 2.094/2004-TCU- Plenário. Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário. Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário.9.3.1 Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Designação da equipe projetista Instrução Normativa nº 4 de 2010 – SLTI MPOG- Art.11 c) e d) Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984- Art. 4º e Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição dos Requisitos da Contratação Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
	Isomorfismo	<p>Lei 8.666/1993. Art. 11 Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Mercado Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.11 Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição de Modelo de Prestação de Serviços Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.27 Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG.Art15-XII. Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Art4º Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema:Alinhamento e Integração. Resolução nº 99-CNJ, de 24 de novembro 2009- Art.1º - IV</p>
	Incerteza do ambiente interno e externo	<p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.6º- IX. Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.15 Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2 Acórdão 667/2005-TCU- Plenário.71 e 72 e Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Designação da equipe projetista Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Acórdão 1.373/2003-TCU- Plenário. 9.11.1.5 Acórdão 395/1995-TCU- Segunda Câmara. Acórdão 805/2002-TCU- Primeira Câmara- 2.5.3 Acórdão 1.302/2004-TCU- Plenário-2.7.9 a 2.7.10 Acórdão 2471/2008 - TCU –Plenário 9.1 a 9.1.9 Nota Técnica nº 01/2008 –SEFTI/TCU Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9 Nota Técnica nº 01/2008 –SEFTI/TCU Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.25-III-k Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Impacto da Contratação Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. -Acórdão 657/2004-TCU- Plenário. Acórdão 3.140/2006-TCU- Primeira Câmara. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. Acórdão 1.978/2004-TCU- Plenário. Acórdão 140/2005-TCU- Plenário. Acórdão 1.111/2006-TCU- Plenário. Acórdão 828/2007-TCU- Plenário. Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Impacto da Contratação Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. Acórdão 805/2002-TCU- Primeira Câmara. Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Acórdão 657/2004-TCU- Plenário. Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11-III-c Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulos 3 e 6.1.3 – Requisitos da Contratação</p>
	Fator Legal	<p>Constituição 1988- Art37,XXI Decreto nº2.271, de 7 de julho de 1997. Art. 1º §2º, Art. 3º e Art.4º. Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.9º</p>

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
		<p>Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2 Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992.Art.43e 45 e Lei 9784 de 1999- Art.2º. E CF Art.37 Decreto nº 7.174,de 12 de maio de 2010.Art. 9º. Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999.Art2º,Art.50- §§§1º,2ºe3º. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art. 7º, § 2º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.3º Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG-Art11. Súmula - TCU 269. 2012 Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.15-§2º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.45 §1º, e 46 Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.5 Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório Acórdão 1.233/2012 Acórdão 1.094/2004-TCU- Plenário. Acórdão 449/2005-TCU- Plenário. Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. Acórdão 646/2007-TCU- Plenário. Acórdão 786/2006-TCU- Plenário.Voto do Relator-68 a 77 Acórdão 539/2007-TCU- Plenário.9.2.6 Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.27 Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11-II f) Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário-9.2.1 a 9.2.3 Acórdão 1.815/2003-TCU- Plenário-9.3.1.2 Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.7º Acórdão 341/2004-TCU - Plenário-Voto do Relator Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.5º Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição de Modelo de Prestação de Serviços e o § 1º do art. 23 da Lei 8.666/1993 Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição dos Requisitos da Contratação Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Aprovação de Estudos Técnicos Preliminares Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2, 3 e 4. Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.14 e 15 Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.2º Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.4º Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.6º</p>
Segurança	Segurança	<p>Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002.Art. 59, 60 e 61. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.12 Acórdão 667/2005-TCU- Plenário.71 e 72 Decreto-Lei 200/1967, art. 10, § 8º 2308/2010 – TCU – Opinião do Relator- 1 e 2) Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário.9.1.13 a 9.1.13.5 Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.19</p>

Fator	Subfator	Referência legal ou jurisprudência
		Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.15 Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11 Acórdão 116/2006-TCU- Plenário.Relatório 6.19 e 6.20 Acórdão 786/2006-TCU- Plenário.Voto do Relator-68 a 77 Acórdão 235/2007-TCU- Plenário.-9.2.1 Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 e 4. Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.6º Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.4º e Art.13 Resolução nº 99- CNJ, de 24 de novembro 2009
Fornecedor de TI	Serviços oferecidos	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2º e 3º Decreto nº 7.174,de 12 de maio de 2010.Art. 9º. Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11 Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.Art.6º.§1º e 2º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.46
	Recursos oferecidos	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2º e 3º Decreto nº 7.174,de 12 de maio de 2010.Art. 9º. Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11 Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.Art.6º.§1º e 2º Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.46
	Cobertura geográfica	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.Art3º e §§§1º,2º e 3º
	Experiência do fornecedor no mercado	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.46 Acórdão 1.094/2004-TCU- Plenário. Acórdão 449/2005-TCU- Plenário. Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. Acórdão 646/2007-TCU- Plenário. Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.15-VII Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário9.1 a 9.1.9
	Imagem	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.Art.87 e 97

Fonte: autoria própria, tendo as colunas de fator e subfator sido influenciadas pelos fatores listados por Mozzini(2011), com adições.

Legenda: <input type="checkbox"/> encontrado para a APF toda, o que inclui o Judiciário <input type="checkbox"/> encontrado para o Judiciário (restrito ao Judiciário) * Fator novo, ou devido à adaptação da categorização.
--

4.2.1 - Fator Estratégia

Foram identificados fatores estratégicos relacionados à Competência central, ao alinhamento com o planejamento estratégico, ao acesso a recursos e aos riscos estratégicos. Quanto à competência central, a lei brasileira determina que, sempre que possível, a administração procure desobrigar-se de tarefas operacionais, recorrendo à sua execução de

forma indireta, terceirizando-as. Isso para melhor se comprometer com tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle (Decreto-lei no. 200/67). Pelo texto da lei, infere-se que estas últimas tarefas devem ser realizadas internamente de forma direta pelos servidores do quadro da Administração Pública. Há previsão legal para treinamento de servidores públicos para qualificação no exercício de atividades de direção e assessoramento (Decreto no. 5.707 de 2006). Este item lembra, de certo modo, a abordagem estratégia RBV, onde se percebe uma prioridade das atividades principais e finalísticas da organização e o aprimoramento de suas capacidades internas para realizar tais atividades.

Outros dispositivos ainda relacionam as atividades para as quais é preferível a execução indireta: atividades de conservação, limpeza, vigilância, transportes, reprografia, informática, entre outras (Decreto no. 2.271/1997; IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG). Porém, existe jurisprudência consolidada do superior Tribunal de Contas com o entendimento de que existem algumas atividades estratégicas no âmbito da TI e estas não devem ser terceirizadas. Embora não seja atividade-fim da organização, os serviços de informática não devem ser todos terceirizados, pois algumas atividades possuem tão grande relevância que apesar de serem consideradas atividade-meio, poderiam ser incluídas no rol de atividades-fim (Acórdãos TCU 104/2005-Plenário, 975/2005-2ª Câmara, entre outras). Esses achados revelam que já existe na Administração Pública Federal Brasileira a ciência de que a tecnologia da informação, apesar de atividade meio, pode contribuir para agregar valor ao negócio e alavancar o mesmo ajudando-o a alcançar seus objetivos estratégicos.

Em outro dispositivo normativo identificou-se uma vedação explícita quanto à terceirização de algumas atividades específicas como a gestão de processos de TI e a gestão de segurança da informação. O suporte técnico aos processos de planejamento e avaliação de qualidade dos serviços de TI, poderão ser contratados, apenas sob supervisão exclusiva de servidores do quadro efetivo do órgão (IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG), por razões claras de conflito de interesses, igualmente encontrados na literatura (KREMIC *et al.*, 2006).

Adicionalmente, é vedada a contratação de atividades que constituam a missão institucional do órgão ou entidade (IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG), ou seja, não se pode

terceirizar atividades do negócio central da organização, ou para as quais já exista concurso público, que é o instituto legal para contratações de servidores para cargos de trabalho no âmbito do setor público brasileiro. Estes cargos, cujo preenchimento é realizado através de concurso público não podem ser alvo de contratação indireta. Mas este aspecto é predominantemente legal, no que diz respeito ao ambiente do setor público, do que propriamente estratégico.

Outro fator estratégico é a escassez de recursos humanos, que acaba obrigando a administração a terceirizar mais atividades a fim de canalizar os poucos recursos disponíveis na atividade central da organização (Acórdãos TCU 140/2005-Plenário, 667/2005-Plenário, entre outros). Entretanto, o Tribunal de Contas da União recomenda que antes de terceirizar seja considerada a existência de equipe de TI suficiente no quadro de pessoal para realizar a gestão do contrato. Se não há capacidade interna para gerir a contratação, com vistas a garantir o alcance de qualidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos serviços públicos em benefício da sociedade, então não se recomenda a terceirização (Acórdão TCU 667/2005-Plenário).

Igualmente, o alinhamento com o planejamento estratégico é classificado como um fator estratégico, sendo adicionado ao quadro inicial como novidade. Atualmente, o resultado da terceirização deve estar contemplado nas metas estabelecidas no planejamento estratégico plurianual da organização. Ou seja, as contratações devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). O planejamento estratégico na administração pública é realizado de forma bastante explícita, com documentação dos planos, objetivos e metas a serem alcançadas e os processos precisam ser todos documentados.

Portanto, ao decidir por terceirizar serviços de TI na Administração Pública Federal (APF), deve-se verificar se esta decisão está alinhada com o planejamento estratégico pretendido e se consta esta terceirização ou seus resultados no plano estratégico de TI e no PDTI (Lei nº 8.666, Acórdãos TCU Plenário 2094/2004, 1.521/2003, 1.558/2003, 117/2006, 304/2006, 838/2004, 2471/2008, IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG, Nota Técnica nº 01/2008 –SEFTI/TCU, IN no. 4 de 2010 – SLTI/MPOG).

Esse fator demonstra uma preocupação da administração pública com o alinhamento

estratégico de TI com o negócio, onde a TI não apenas dá suporte e manutenção, mas impulsiona o negócio a alcançar seus objetivos, criando valor e produzindo benefícios finalmente para a sociedade.

Os outros dois fatores estratégicos identificados na administração pública foram: acesso a recursos e risco estratégico. O acesso a recursos foi evidenciado quando o Decreto-Lei 200/67 restringiu que as tarefas executivas sejam, sempre que possível, terceirizadas, "desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução". Outras fontes legais descrevem que se deve realizar o melhor aproveitamento de recursos disponíveis no mercado, e analisar as soluções disponíveis e suas alternativas. Além de analisar a capacidade e potencialidade do mercado relativo ao serviço a ser terceirizado (Lei nº 8.666, IN no. 4 de 2010 – SLTI/MPOG, Acórdão TCU Plenário 2471/2008). Neste ponto, novamente é percebido um viés do RBV.

Já os riscos estratégicos identificados referem-se a:

- a) “Considerar os requisitos de evolução e de manutenção dos bens intelectuais produzidos, de forma a minimizar o risco da necessidade de alterações no produto que não estejam cobertas pelos contratos e, portanto, que necessitem ser contratadas junto ao fornecedor exclusivo” (Acórdão 1.878/2005-TCU-Plenário);
- b) Dependência do fornecedor (Acórdãos TCU Plenário 235/2007 e 786/2006, 2308/2010 – TCU, IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG, Acórdão -TCU-Plenário);
- c) Quando a TI ficar toda controlada por terceiros gera-se riscos de rotatividade de mão de obra, ausência de internalização de conhecimentos e de comprometimento de segurança decorrentes (2308/2010 – TCU);
- d) Considerar os requisitos de gestão do conhecimento crítico para o negócio do contratante e proteção contra a dependência do fornecedor (Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário);
- e) A área de informática dependente de uma única empresa fornecedora gera um risco no tocante à segurança e manipulação das informações (Acórdão 116/2006-TCU-Plenário);

- f) Conflito de interesses: “O órgão não poderá contratar o mesmo prestador para realizar serviços de execução e fiscalização relativos ao mesmo objeto, assegurando a necessária segregação das funções.” (IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG);
- g) Exigência de se realizar análise de riscos durante o planejamento da terceirização, contendo a descrição, a análise e o tratamento dos riscos e ameaças. E de se realizar um plano de sustentação, contendo as informações necessárias para garantir a continuidade do negócio (IN no. 4 de 2010 – SLTI/MPOG); e
- h) A não divisão do objeto a ser terceirizado em parcelas durante a licitação gera um risco de perda de economicidade (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário).

4.2.2 - Fator Custo

O fator custo de TI foi identificado, devendo ser considerado em todo o processo decisório. Para subsidiá-lo, deve-se elaborar preliminarmente um plano de trabalho que evidencie as vantagens e economicidade que se prevê atingir com a terceirização (IN no. 18 de 1997). Este plano de trabalho, do mesmo modo, pode ser encontrado na legislação como 'estudos técnicos preliminares', que possibilitam a avaliação de custo da terceirização (Lei 8.666).

O planejamento deve considerar não apenas o custo da contratação em si, mas a própria análise e comparação entre os custos totais de propriedade das soluções identificadas, levando-se em conta os valores de aquisição dos ativos, insumos, garantia e manutenção (IN no. 4 de 2010 – SLTI/MPOG). Percebe-se nesta prerrogativa um viés da Teoria de Custos de Transação (TCE).

Ao se planejar a terceirização pública, ainda se deve realizar um projeto básico do serviço ou projeto executivo de obras e serviços, onde se deve considerar, entre outros aspectos, a economia na execução, conservação e operação (Lei 8.666). E realizar uma análise de viabilidade da contratação, demonstrando a viabilidade técnica e econômica da contratação (IN no. 4 de 2010 – SLTI/MPOG).

Para o setor público, por mais que a missão principal esteja envolvida com o bem estar social em detrimento de geração de lucro do setor privado, a administração de forma geral é bastante cobrada sobre a transparência dos gastos públicos e a prestação de contas. Essa característica leva os gestores a se preocuparem com os custos e os gastos existentes.

A necessidade de comprovar a vantagem econômica da terceirização está determinada em lei. Muitas citações sobre a busca de uma proposta vantajosa para a administração foram encontradas, sendo que “mais vantajosa” significa tanto técnica como economicamente. Igualmente, encontra-se bastante o termo economicidade como um fim da terceirização. Ademais, existem evidências da preocupação de realizar a terceirização devido à redução de custos causada pela economia de escala (Lei 8.666), indicando um viés da TCE.

Por fim, a administração deve considerar os custos que precisará despender e se precisará fazê-lo, com bens, equipamentos e instalações que ela disponibilizará às contratadas para a execução dos serviços (IN no.18 de 1997).

4.2.3 - Fator Financeiro

Este fator se refere a uma exigência de planejamento orçamentário, típico de organizações públicas, onde se deve seguir a previsão e planejamento orçamentário proposto no final do ano anterior.

A previsão orçamentária deve ser considerada no momento inicial da decisão por terceirizar um serviço de TI, pelo menos se essa decisão for para realizar uma contratação de curto prazo. Uma das fases do processo licitatório interno é a verificação, por parte da equipe administrativa, da existência de recursos orçamentários suficientes e de previsão orçamentária para realizar a terceirização. Esse tipo de burocracia reflete o cuidado e a responsabilidade com o erário público, mas que muitas vezes atrapalha a prestação de serviços com qualidade e eficiência, uma vez que as funções e recursos de TI são extremamente dinâmicos e precisam ser atualizados constantemente para auxiliar a organização em seus propósitos estratégicos. E isso acaba trazendo um grande desafio aos gestores públicos, qual seja o de planejar com bastante antecedência, devido à previsão orçamentária, as aquisições e terceirizações de recursos e tecnologias que precisam ser

atualizadas dinamicamente.

4.2.4 - Fator Característica do processo de TI

Este fator está associado com o grau de complexidade, especificidade, geração de valor, dificuldade de imitação ou substituição, desempenho, qualidade, flexibilidade, risco operacional.

Os serviços terceirizados devem ser prestados com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade, generalidade (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995), ilustrando a consideração com os fatores desempenho e qualidade do processo de TI a ser terceirizado. A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público (Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara), gerando valor para a sociedade.

Do mesmo modo, a qualidade e quantidade do serviço a ser terceirizado devem ser medidas no decorrer da execução do contrato (Instrução Normativa nº 18), e para isso é necessário planejar e descrever antecipadamente os critérios objetivos de mensuração a serem utilizados. Isso deve ser decidido antes da contratação.

O fator qualidade é utilizado igualmente no momento de se decidir a seleção do fornecedor, onde deve ser feita uma avaliação da qualidade no momento de julgamento das propostas de licitações do tipo “técnica e preço” (IN nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG).

Quanto à geração de valor, ela é exigida nas terceirizações públicas de TI quando se elabora o plano de trabalho para subsidiar a decisão de contratação, devendo neste instrumento justificar a necessidade do serviço e evidenciar as vantagens e adequação ao interesse público (Instrução Normativa nº 18 de 1997 e Lei 8.666).

Quanto à especificidade, foram encontradas evidências sobre serviços de natureza intelectual, onde deverá se evitar o domínio de uma única empresa sobre a gestão dos serviços, evitando a dependência do fornecedor (Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG). Ademais, funções específicas que façam parte da missão principal da instituição

não podem ser terceirizadas.

4.2.5 - Fator Ambiente

O fator Ambiente compreende as evidências encontradas sobre aspectos do ambiente político interno, isomorfismo, incertezas do ambiente interno e externo, e aspectos legais. A influência do ambiente político interno é ilustrada em acórdãos que indicam a necessidade da fundamentação do objetivo de contratação, que deve atender às diretrizes e políticas da administração em geral, como por exemplo, o estímulo ao uso de software livre; e às diretrizes e políticas da administração do órgão ou entidade em questão, consolidadas na forma de objetivos estratégicos, definição de estratégias, metas e medidas presentes em seu planejamento de longo prazo e em seu planejamento de tecnologia da informação (Manual TI – TCU e Acórdãos TCU - Plenário 1.521/2003, 2.094/2004 e 1.558/2003).

Igualmente, devem ser definidos requisitos de contratação, sendo alguns requisitos externos: a redução do impacto ambiental, aproveitamento de recursos locais, aderência às normas e padrões de homologação e certificação de qualidade de produtos e serviços de informática, aderência às normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho, aderência às políticas públicas de proteção, tais como: estímulo às micro e pequenas empresas por meio das aquisições públicas; melhoria do suporte às pessoas com necessidades especiais; cotas de número de pessoas portadores de necessidades especiais ou de pessoas idosas no quadro da contratada; proibição do trabalho infantil e do trabalho escravo ou indigno; e outras (TCU, 2012b).

Outro fator político interno trata da observação às políticas e premissas definidas pelos padrões de interoperabilidade do governo eletrônico, como por exemplo, o *e-PING* e o *e-MAG*, conforme as Portarias Normativas SLTI nº 5 e nº 3 (Instrução Normativa nº 4 de 2010 – SLTI MPOG).

Observa-se também que há uma boa prática de governança relacionada com o fator político na decisão de terceirização. Trata-se da criação de um comitê, que envolve diversas áreas da organização, com poder de decisão sobre os investimentos em TI. Ele é responsável por alinhar investimentos aos objetivos de negócio, identificando necessidades

de recursos atuais e futuros e estabelecendo prioridades (Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário).

De fato, o componente político deve ser considerado, assim como enfatiza o manual online de contratação de TI do TCU, que descreve que “A autoridade competente autorizará o prosseguimento do planejamento de cada contratação, considerando: (...) a sua capacidade de realmente produzir benefícios interessantes à sociedade, considerando o contexto político, cultural, técnico, orçamentário, etc.” (TCU, 2012b).

Outro fator ambiental é o isomorfismo, que se refere ao fenômeno de tendência de imitação, quando outros órgãos terceirizam um serviço com sucesso. Há uma tendência de mais órgãos repetirem este padrão em seu ambiente interno, nem sempre observando as especificidades de cada organização.

De certa forma, o isomorfismo pode estar implícito em algumas passagens legais e de jurisprudência. Por exemplo, é prescrito que o órgão deve formar uma base de conhecimento e interagir com outros órgãos e que a equipe projetista possa e deva interagir com outros órgãos, especialmente os normatizadores, em busca de experiências e melhores padrões (Lei 8.666 e Manual Online de Contratação de TI - TCU).

A Instrução Normativa nº 4 de 2010 da SLTI – MPOG, prescreve ainda a análise de projetos similares realizadas por outros órgãos ou entidades da administração, ou identificação de soluções existentes no Portal do Software Público Brasileiro.

Já as incertezas do ambiente interno e externo são evidenciados na legislação por:

- Critérios e impactos ambientais gerados pela terceirização (Lei 8.666 e Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG);
- Análise da capacidade de infraestrutura interna para dar suporte à terceirização (IN nº 18 de 1997);
- Se há equipe suficiente de TI no quadro de pessoal próprio para realizar a gestão do contrato de terceirização (Acórdão 667/2005-TCU-Plenário, Acórdão 975/2005-TCU-Segunda Câmara).

Uma incerteza ambiental externa pode estar relacionada à análise de mercado, onde a

terceirização deve ser motivada e uma análise de mercado dá subsídios para a tomada de decisão de terceirizar um serviço de TI (Acórdão TCU Plenário 1.373/2003, 395/1995, 805/2002, 1.302/2004).

As incertezas ambientais podem ser tratadas através da chamada “análise de impacto” da contratação, onde se pode chegar a conclusões específicas do ambiente que inviabilizariam a terceirização, como por exemplo: i) contratação de serviços de TI e aumento de produtividade de certo processo de trabalho apenas geraria enfileiramento no processo subsequente a cargo de outra área; ii) a organização ainda não tem maturidade para usufruir dos serviços contratados; iii) o ajuste fino de processos internos pode evitar a necessidade de contratação de serviços (TCU, 2012b).

Assim, a análise de impacto deve ainda fazer uma avaliação de itens como: impacto sobre a equipe, impactos organizacionais, em termos de processo de trabalho interno, impactos políticos, impactos no clima organizacional, impactos normativos, entre outros (Tribunal de Contas da União, 2012b).

Por fim, o último fator ambiental refere-se ao fator legal, onde as leis devem ser seguidas e por isso, fortemente consideradas nas decisões de terceirização de TI. Conforme Manual de Contratação de TI do TCU (TCU, 2012b), “Para garantir a aderência à legislação em vigor e às políticas públicas, deve-se atentar para a realização de um minucioso levantamento dos requisitos constitucionais, legais e infra-legais”. Esse fator está relacionado a várias determinações legais que devem influenciar as decisões, como por exemplo:

- APF obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, via de regra, as contratações mediante processo de licitação pública deverão ser conduzidas com igualdade de condições a todos os concorrentes (Constituição Federal do Brasil, 1988 - Art37);

- O objeto da contratação deve ser definido exclusivamente como prestação de serviços, sendo vedada caracterização exclusiva como fornecimento de mão de obra (Decreto nº 2.271 de 1997, Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU);

- Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias

funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão (Decreto nº 2.271 de 1997, Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG, Acórdão 341/2004-TCU-Plenário);

- O gestor público está obrigado a seguir as leis e sofrerá fiscalização de controle externo (Lei nº 8.443 de 1992, Lei 9784 de 1999 e CF Art.37);

- eficiência e economicidade: abolir remuneração por posto de trabalho e remunerar por mensuração de resultado (Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG);

- Atuação dos processos administrativos conforme a lei. Os atos devem ser motivados. Inclusive os processos licitatórios de compra e aquisição de bens e serviços (Lei nº 9.784 de 1999);

- Se tratam de serviços considerados comuns, deve ser realizado pregão, "preferencialmente na forma eletrônica". E "bens e serviços de TI cuja natureza seja predominantemente intelectual não podem ser licitados por meio de pregão" (Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário);

- Quando o objeto da contratação de serviços for de natureza divisível, este deve ser dividido em tantas parcelas quantas possíveis, sem prejuízo do conjunto ou complexo, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes (Manual de Contratação de TI do TCU);

- "Não poderão ser objeto de contratação: I - mais de uma Solução de Tecnologia da Informação em um único contrato; e II - gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação" (Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG);

- É vedado estabelecer vínculo de subordinação com funcionários da contratada (Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG);

4.2.6 - Fator Segurança

Em Kremic *et al.* (2006), as questões de segurança são citadas como riscos de terceirização. Mas as evidências a seguir colaboram com defesa de que as questões de segurança devem ser sim consideradas na decisão de terceirização de TI.

Uma delas se refere à terceirização sigilosa, cujo objeto de contratação é sigiloso, ou que sua execução implique a divulgação de desenhos, plantas, materiais, dados ou informações de natureza sigilosa. Esta terceirização deve obedecer a alguns requisitos

como assinatura de termo de compromisso de manutenção de sigilo para conhecimento da minuta de contrato e obrigação de o contratado manter o sigilo relativo ao objeto contratado, bem como à sua execução (Decreto nº 4.553, de 2002, Instrução Normativa nº 4 de 2010, Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário).

Ao elaborar o projeto básico e projeto executivo de obras e serviços, como parte do planejamento da contratação de terceirização, deve-se considerar requisitos de segurança (Lei 8.666). Outra questão é a gestão do conhecimento (Acórdão 667/2005-TCU-Plenário), que além de ser estratégica, possui um viés da segurança da informação já que evita que a contratada assuma controle total da operação ou que a contratada tenha acesso a informações muito sensíveis e sigilosas sem o devido cuidado com a segurança destas informações.

Se houver ausência de internalização de conhecimento e rotatividade de mão de obra (2308/2010 – TCU), a dependência excessiva do fornecedor gera um comprometimento de segurança. A empresa contratada ainda pode ter acesso a todos os sistemas e dados do órgão, inclusive os estratégicos e sigilosos, dificultando o estabelecimento de mecanismos de proteção independentes pela Administração. Isso gera um risco no tocante à segurança e manipulação das informações (Acórdão 786/2006-TCU-Plenário, Acórdão 116/2006-TCU-Plenário).

Adicionalmente, deve-se ter preocupação com a propriedade intelectual e com os direitos autorais. No caso de terceirização de serviços de desenvolvimento de software, por exemplo, a contratante deve prever em contrato o seu direito à propriedade intelectual e aos direitos autorais da solução. Essa previsão é importante porque a legislação brasileira é bastante sensível defendendo a garantia dos direitos autorais aos autores (IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG).

Por fim, impõe-se legalmente a consideração que se deve ter com o atendimento à política de segurança da informação da organização, política de controle de acesso, normas de segurança da informação (Instrução Normativa nº 4 de 2010, Acórdão 2.023/2005-TCU-Plenário) e com a aderência às regulamentações da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICPBrasil (Instrução Normativa nº 4 de 2010).

4.2.7 - Fator Fornecedor de TI

O fator Fornecedor de TI refere-se à existência de fornecedor no mercado com capacidade para prover os serviços. Ao analisar empresas privadas, este fator é considerado também durante a seleção do fornecedor mais adequado. Porém, na administração pública não se pode escolher o fornecedor dessa forma, devido à obrigatoriedade de licitação.

É permitido somente exigir das empresas licitantes alguns requisitos necessários para garantir a qualidade na prestação dos serviços. Por esse motivo, o fator fornecedor de TI foi mantido na análise para a administração pública, e porque foram encontradas evidências que sugerem a preocupação com os fornecedores de TI na legislação e jurisprudência.

Os serviços e recursos oferecidos pelos fornecedores de TI devem ser prestados com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade e generalidade (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995). Devem ser consideradas a modernidade das técnicas, do equipamento, das instalações e sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço (Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995).

Ademais, quando o serviço puder ser padronizado, considerando-o comum, a seleção do fornecedor deverá ser realizada por uma modalidade de licitação chamado Pregão, onde apenas o preço será comparado entre os fornecedores interessados para a seleção.

Já para os serviços não considerados comuns, ou seja, que não possuem características padronizadas no mercado, será considerada a comparação dos requisitos técnicos de cada proposta. Dessa forma a qualidade técnica dos serviços e recursos oferecidos será avaliada objetivamente.

Neste caso, devido à natureza de bens e serviços de informática, são exigidos os tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”. As pontuações da técnica proposta pelo fornecedor vai determinar a escolha do fornecedor (Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010, Lei 8.666). Ou seja, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução devem ser

consideradas durante a seleção dos fornecedores (Lei 8.666).

Todos esses cuidados garantem a isonomia do processo licitatório, onde nenhuma empresa fornecedora pode ser privilegiada para prestar seus serviços para a administração pública. Porém, existem casos de preferência previstos em lei. Trata-se de quando há condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço dos serviços. Nestes casos, deve-se considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços a) com tecnologia desenvolvida no País; b) produzidos de acordo com processo produtivo básico (Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991).

Quanto à cobertura geográfica de prestação de serviço pelo fornecedor, não foram encontradas evidências explícitas que indicassem essa preocupação nas leis, porém para serviços que demandam prestação em várias localidades do país, pode-se exigir em edital próprio de licitação.

Já o fator experiência do fornecedor no mercado é observado uma vez que se deve impor na licitação requisitos que considerem a capacitação e a experiência do proponente e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a execução dos serviços terceirizados (Lei 8.666, Acórdãos TCU Plenário 1.094/2004, 449/2005, 667/2005, 539/2007, 646/2007, Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG, entre outros).

Por fim, a imagem do fornecedor normalmente é considerada, pois a administração pública possui uma base de dados com as informações de empresas consideradas más prestadoras de serviço, inidôneas para contratar com a administração pública. E existe uma proibição de se contratar com as empresas que estão nesta lista. Ou seja, ao se terceirizar serviços, a imagem do fornecedor pode levar a desistência da terceirização com este, caso o mesmo seja declarado como inidôneo (Lei 8.666).

Assim, de forma consolidada, pode-se apresentar um quadro específico dos fatores presentes em evidências da legislação e jurisprudência analisadas, no Quadro 4.3:

Quadro 4.3 - Consolidação dos fatores identificados na legislação e jurisprudência.

Fator	Subfator
Estratégia	Competência Central
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico *
	Acesso a recursos
	Risco Estratégico
Custo	Custo de TI
	Investimentos em ativos
Financeiro *	Previsão orçamentária*
Características da função/processo de TI	Complexidade
	Especificidade
	Gestão de valor
	Dificuldade de imitação/ substituição
	Desempenho
	Qualidade
	Flexibilidade
	Risco Operacional
Ambiente	Ambiente Político Interno
	Isomorfismo
	Incerteza do ambiente interno e externo
	Fator Legal
Segurança	Segurança
Fornecedor de TI	Serviços oferecidos
	Recursos oferecidos
	Cobertura geográfica
	Experiência do fornecedor no mercado
	Imagem

Fonte: autoria própria

Foi verificada a existência de alguns fatores não presentes na literatura estudada: i) o **fator financeiro de previsão orçamentária**, bem característico do setor público brasileiro, sendo bastante citado na legislação e jurisprudência analisadas e ii) o subfator do fator estratégia que é o alinhamento com o **planejamento estratégico**.

A questão do planejamento estratégico concretizado através de um plano estratégico institucional e de um plano estratégico de TI é recente na administração pública brasileira, incluindo o judiciário. Mas ficou evidente, através das determinações sobre processos formais de contratação de serviços de TI, que este fator é bastante referenciado. É obrigatório o alinhamento e a harmonia dos resultados da terceirização de TI pretendida com os planos estratégico institucional e de TI da organização.

Todas as evidências encontradas e distribuídas no quadro podem ser consideradas como fator legal, pois contextualizam o ambiente da APF e judiciário em suas obrigações legais quanto à contratação de serviços de TI. O Quadro 4.2 trata de aspectos normativos sobre contratações de TI na APF e no judiciário, porém as evidências do conteúdo legal

puderam ser categorizadas em fatores que influenciam a decisão de terceirização de serviços de TI na APF e no judiciário.

Já naqueles casos em que o conteúdo do dispositivo não possuía nenhuma evidência de algum outro fator influenciador do quadro, ele foi considerado puramente legal, já que se refere a determinações legais que devem ser seguidas por tratar-se de ambiente do judiciário e da APF. Assim, estes casos foram identificados como sendo especialmente fator legal (ambiente legal).

Por fim, foi percebido nesta etapa que um dispositivo legal pode conter evidências de mais de um fator ao mesmo tempo, não sendo os fatores mutuamente exclusivos.

4.3 - ETAPA 3 – FATORES INSTITUCIONALIZADOS IDENTIFICADOS EM ATOS NORMATIVOS INTERNOS AO ÓRGÃO INVESTIGADO

Dentro do escopo do órgão foco do estudo de caso, alguns fatores que influenciam a decisão de terceirização de TI foram encontrados de forma normatizada ou institucionalizada, através dos documentos de plano estratégico institucional da organização, plano estratégico de TI da organização, Plano diretor de TI, Manual de Gestão de Contratos da organização, Política de segurança da informação da organização e Política de utilização dos recursos de TI no âmbito do órgão. Todos esses documentos são formais e institucionalizados através de norma interna, por meio de determinada portaria do órgão. Esses fatores institucionalizados devem ser considerados pelos gestores nas decisões de terceirização.

Esta etapa é uma continuidade da anterior, conforme Figura 4.4. Desta forma, progressivamente, o contexto foi sendo analisando e compreendido, situando a organização dentro deste escopo contextual.

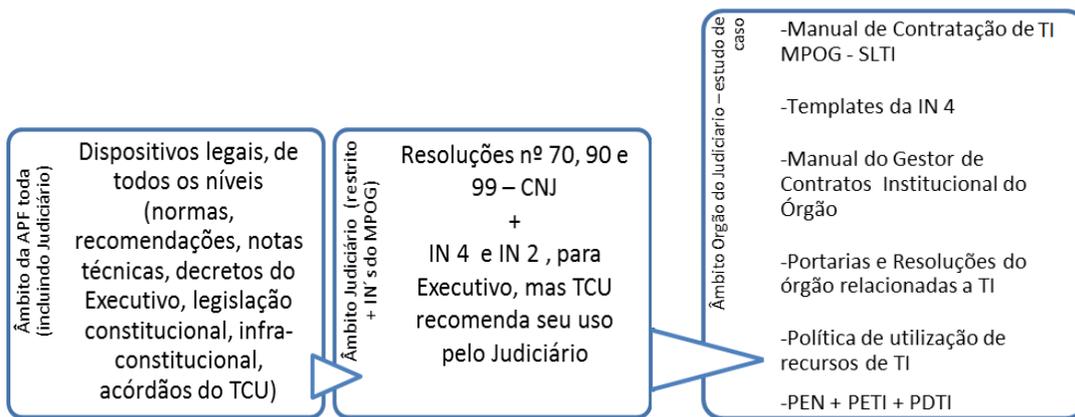


Figura 4.4 - Progressão do contexto ambiental estudado - Coleta de fatores institucionalizados dentro do órgão de estudo.

Fonte: autoria própria

4.3.1 - PEN - Plano Estratégico de Negócio (Institucional)

Seguem alguns dos aspectos do Plano Estratégico Institucional plurianual da organização para que se construa o rol de fatores específicos e individualizados que os seus gestores devem considerar:

- A missão desta organização inclui oferecer ao jurisdicionado uma prestação de qualidade, rápida e efetiva.
- A sua perspectiva de recursos espera uma “Eficiente gestão orçamentária para garantir a infraestrutura tecnológica apropriada às atividades administrativas e judiciais e a disponibilidade de sistemas essenciais de TI(...)”.
- Os principais objetivos estratégicos destacados para este trabalho são apresentados no Apêndice C.1. Estes objetivos, junto com aqueles não citados aqui devem ser perseguidos pelos gestores no momento da decisão de contratação de serviços de TI. Isso faz parte do Fator estratégico, subfator alinhamento com o planejamento estratégico, onde os resultados esperados com a contratação ou terceirização devem estar alinhados harmonicamente com os planos estratégicos do órgão. Foram listados aqueles objetivos onde uma possível influência na decisão de contratação de serviços de TI aparece mais nitidamente. Dentre eles, destacam-se:

oferecer serviços com qualidade, garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI, ampliar a responsabilidade ambiental, assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros.

Nota-se que a perspectiva de recursos do plano estratégico está intimamente relacionada com o fator estratégico de planejamento e com o fator financeiro de previsão orçamentária, ambos já descritos anteriormente como fatores encontrados na legislação e jurisprudência. Inclusive o objetivo estratégico “Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros” indica bem esta relação.

Percebe-se ainda que os objetivos estratégicos “Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais” e “Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI”, estão intimamente ligados ao acesso a recursos de TI de qualidade e à característica da função de TI qualidade, desempenho e disponibilidade da função, sendo este último, um fator novo identificado.

Além dos demais objetivos, que devem ser considerados junto com as metas que foram estabelecidas para cada um deles, observou-se que estes dois estão mais presentes nas justificativas de contratações de serviços de TI neste órgão.

4.3.2 - PETI - Plano Estratégico de TI

Dando continuidade aos documentos que normatizam fatores influenciadores neste órgão, seguem alguns dos aspectos do seu Plano Estratégico de TI (PETI):

- a) A missão da organização de TI deste órgão inclui “prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais, visando à modernização, agilidade e efetividade da prestação jurisdicional”.
- b) Todos os objetivos estratégicos de TI devem ser observados para que a contratação esteja alinhada com eles. Embora todos devam ser considerados, aqueles mais relevantes para este estudo são:

- Garantir a infraestrutura de TI
- Gerenciar os riscos nos processos informatizados do órgão
- Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI
- Gerenciar riscos na contratação
- Atender os padrões estabelecidos pelo CNJ
- Melhorar a entrega dos produtos e serviços de TI
- Apoiar a otimização dos fluxos de trabalho do órgão
- Melhorar interação com outras unidades e instituições
- Ampliar a responsabilidade ambiental

O Quadro C.2 do Apêndice C apresenta estes objetivos com suas respectivas descrições.

Conforme já descrito anteriormente, isso faz parte do Fator estratégico, subfator alinhamento com o planejamento estratégico, onde os resultados esperados com a terceirização devem estar alinhados harmonicamente com os planos estratégicos do órgão.

4.3.3 - Plano Diretor de TI

Os projetos e ações que estão sendo realizados ou que serão empreendidos pelo órgão de TI são detalhados no documento Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Da mesma forma que os demais planos, as terceirizações devem estar alinhadas com o que está contemplado no plano.

Algumas ações orientadas aos objetivos estratégicos, aquelas relevantes para este estudo, foram destacadas no Quadro C.3, no Apêndice C.

As ações relacionadas com a capacitação de mais pessoas em atividades de gestão e as relacionadas à adequação da estrutura funcional de TI podem ocasionar uma redução dos recursos humanos internos exercendo cargos técnicos e executivos, e a probabilidade de se optar por terceirizar serviços será maior.

No PDTI a intenção de garantir a infraestrutura de TI é concretizada evoluindo o parque computacional, em especial para o processo eletrônico, que é prioridade do órgão neste momento. É indicada como ação, a elaboração de manual de contratação de TI, para alcançar a melhoria da gestão orçamentária e contratual de TI. Do mesmo modo, é indicada a elaboração de padrão de plano de riscos para contratações da TI. Esta ação está relacionada ao fator risco estratégico, risco operacional ou risco de segurança.

São determinadas ainda, ações de criação de um Comitê Gestor de TI, para tratar de priorização de demandas e investimentos de TI no órgão, assumindo a alta cúpula maior responsabilidade nas decisões de TI. Esta ação está relacionada com o fator ambiente-política interna e está intimamente ligada à resolução de uma das deficiências apontadas no problema de pesquisa, qual seja, as decisões de terceirização de TI em muitos órgãos da APF são realizadas apenas pela TI, sem contribuição de um Comitê.

Por fim, no que tange ao aspecto socioambiental, determinou-se a inclusão de critérios de sustentabilidade ambiental em aquisições de equipamentos de TI. Este se refere ao fator ambiental - sustentabilidade ambiental.

4.3.4 - Manual de Gestão de Contratos

O Órgão estudado possui um manual de gestão de contrato institucional e formalizado, instituído através de portaria do órgão. Ele fundamenta-se na lei e na jurisprudência, sendo, portanto, dinâmico à medida que estas se modificam e evoluem. Todavia, seu foco principal está nos procedimentos e regras para a gestão do contrato, ou seja, depois de já se ter terceirizado o serviço. Mas alguns pontos podem ser extraídos como influenciadores da decisão de terceirização, principalmente quando define as preocupações e procedimentos que o gestor deve seguir para licitar, através da elaboração de projeto básico e do planejamento da contratação ou terceirização.

O quadro do Apêndice C.4 cita algumas evidências do Manual de Contratação do órgão que são relacionadas a um fator específico identificado nelas. O

Quadro 4.4 abaixo mostra um breve resumo dos fatores encontrados neste documento:

Quadro 4.4 - Fatores identificados no manual de contratação do órgão

Fator	Subfator
Fator Estratégico	Competência central
	Pagamento por serviço e não por hora trabalhada ou posto de trabalho
	Alinhamento com o Planejamento estratégico
	Escassez de recursos internos
Fator Estratégico e Fator Segurança	Dependência do fornecedor, perda de informação, transferência de tecnologia e técnicas empregadas.
Fator Custo	Custo estimado da contratação
Fator Financeiro	Previsão orçamentária
Fator Característica da Função/ Processo de TI	Qualidade: garantir a qualidade do serviço prestado; avaliação da qualidade dos serviços.
	Geração de valor: motivação da contratação, benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação.
	Bens considerados comuns – padronizados
	Complexidade
Fator Ambiental	Critérios ambientais adotados
Fator Ambiental e de Custo	Pesquisa de mercado da solução e dos preços praticados
Fator Legal	Utilização de pregão nas contratações de TI
Fator Fornecedor de TI	Experiência do fornecedor e serviços oferecidos: garantir habilitação prévia dos potenciais contratados

Fonte: autoria própria

4.3.5 - Política de utilização dos recursos de TI

Existe ainda, no órgão, uma portaria específica que institui uma política de utilização dos recursos de TI no âmbito da organização. Esta política deve ser considerada durante as decisões e está intimamente relacionado ao fator de Segurança. Dois pontos relevantes para a decisão de terceirização de TI contidos nesta portaria são que 1) os arquivos gerados no ambiente computacional do órgão são de propriedade exclusiva dele e 2) é vedada a utilização dos recursos de informática disponibilizados pela organização para acesso, guarda e divulgação de material incompatível com ambiente do serviço e que viole direitos autorais ou que venha infringir a legislação vigente.

Nesse caso, ao terceirizar serviços de TI, os fornecedores ou funcionários da contratada (se for terceirização por mão de obra) deverão observar esta portaria no que tange à segurança da informação e dos recursos de TI neste órgão. E os gestores do órgão,

responsáveis pela contratação, devem se preocupar em explicitar estas regras no edital de licitação e no contrato.

4.3.6 - Manual de Contratação de Serviços de TI – SLTI – MPOG

Observou-se que o manual elaborado pela SLTI – MPOG (Secretaria de Logística de TI do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão) é uma norma divulgada para utilização pela área de TI da organização estudada, porém não de forma institucionalizada. A sua utilização não é obrigatória através de uma portaria ou resolução interna do órgão, mas sim apenas determinada pelos gestores de nível hierárquico superior (estratégico) da organização de TI, como uma boa prática.

A obrigatoriedade de uso desta norma não está vinculada ao Judiciário, porém o Tribunal de Contas da União recomenda o uso da mesma como boa prática.

Ao final desta etapa foi possível levantar lacunas de informação para subsidiar a procura e identificação dos fatores dentro dos processos de contratação a serem avaliados na etapa 4 e a construção das perguntas da entrevista realizada na etapa 5.

4.4 - ETAPA 4 – FATORES IDENTIFICADOS EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

Nesta etapa 4 foram identificados, através de processos administrativos de contratação, fatores que são considerados na prática, no dia-a-dia da elaboração de projetos de contratação. Assim, foi possível confrontar as informações para saber se as regras internas que evidenciaram alguns fatores na etapa 3 foram seguidas. E se fatores encontrados nas etapas anteriores foram considerados.

Os processos foram analisados procurando identificar a presença dos fatores identificados nas fases anteriores da pesquisa, além de manter aberta a possibilidade de identificar outros fatores influenciadores não vislumbrados anteriormente.

Conforme descrito anteriormente, houve uma delimitação quanto aos processos analisados:

1. Processo I - Terceirização de serviços de suporte de infraestrutura de TI;
2. Processo II - Terceirização de serviço de desenvolvimento de software de gestão de pessoas, ou aquisição de produto pronto de prateleira em conjunto com terceirização do serviço de suporte ao produto.

Estes dois processos foram considerados mais relevantes para o propósito da pesquisa, pela atualidade, amplitude e processo de planejamento formal, sendo considerados processos modelos.

O Apêndice D apresenta os quadros com as evidências encontradas nos dois processos e seus fatores relacionados. O Quadro 4.5 abaixo apresenta resumidamente os fatores identificados nesta etapa.

Quadro 4.5 – Fatores identificados nos dois processos administrativos de contratação

Fator	Subfator
Fator Estratégia	Competência central.
	Capacidade de o órgão gerir o contrato de terceirização.
	Acesso a recursos humanos e tecnológicos.
	Insuficiência de recursos internos para executar as atividades.
	Criticidade dos serviços para a continuidade do negócio da organização.
	Alinhamento com o Planejamento estratégico - O planejamento estratégico da TI previa novas implantações, as quais poderiam ser realizadas de forma terceirizada.
	Alinhamento com o Planejamento estratégico - Alinhamento com o plano estratégico institucional, de TI e o PDTI.
	Tempo de resposta para obter os resultados pretendidos
	Risco Estratégico - Garantir a continuidade do negócio. E gestão de conhecimento
	Risco Estratégico - Risco estratégico de dependência do fornecedor.
Fator Custo e Fator Risco estratégico	Risco associado ao custo - Se o custo é baixo demais, pode ser arriscado contratar esta empresa, pois ela pode não conseguir cumprir suas responsabilidades até o final do contrato.
Fator Custo	Redução de custos futuros.
	Investimento em ativos.
Fator financeiro	Previsão orçamentária e orçamento (falta de recursos financeiros).
Fator Característica do Processo de TI	Natureza do processo: continuado.
	Padronização.
	Qualidade e desempenho.
	Complexidade.
	Geração de Valor
	Disponibilidade.
	Interação e complexidade de integração de todos os sistemas.
	Dificuldade de imitação.
	Qualidade do processo atual é baixa.
	Risco operacional - Garantia de continuidade da solução.
Maturidade da TI referente à função a ser terceirizada	
Fator Característica do	Qualidade e acessibilidade.

Fator	Subfator
processo de TI e Fator Segurança	
Fator ambiente	Incertezas internas e externas (análise mercado).
	momento atual vivido (cenário atual), incertezas internas e externas.
	Política interna e apoio da alta cúpula representada pelo CETI.
	Isomorfismo
	Troca de experiências com outros órgãos através da Comunidade criada TI Controle.
	Cultura da organização.
	Avaliação de diferentes cenários.
Fator ambiente e Fator Custo	Análise de mercado das soluções e preços.
Fator ambiental tempo→flexibilidade	O tempo elevado para o desenvolvimento influenciou negativamente a terceirização para fabrica de software.
Fator Legal	Conformidade com Resolução do CNJ.
	Definir como serviço e não como posto de trabalho.
	Divisibilidade do objeto quando possível.
	Planilha de preços detalhada com valores unitários.
	(art1º do decreto 2271/1997): atividades e responsabilidades já contempladas por cargos do quadro interno não podem ser terceirizadas, pois isso seria uma burla à exigência de concurso público.
	Garantir a competitividade e revogar licitação por razões de interesse público.
	Contratação com remuneração baseada em resultados ao invés de homens-hora. Contratação mais eficiente.
	Deve ser feito estudo de sustentabilidade.
	O contratante não pode ter ingerência sob os recursos humanos da contratada.
Fator Segurança	Gestão de conhecimento
	Certificação ISO de segurança que exige que os executores das atividades que manipulam informações do órgão se insiram dentro do escopo da organização.
Fator Fornecedor de TI	Serviços e recursos oferecidos.
	Imagem.
	Experiência do fornecedor no mercado e serviços oferecidos.
	Verificação de imagem do fornecedor - Má fé do licitante influenciou por eliminá-lo do certame e por fim cancelar a licitação.

Fonte: autoria própria

Resumidamente, alguns fatores identificados nesta etapa vão ao encontro das regras internas da organização e reforçam aqueles fatores encontrados nas etapas anteriores. Entre eles: subfatores estratégicos de competência central, escassez de recursos internos, planejamento estratégico, acesso a recursos e tecnologias e o risco estratégico de dependência do fornecedor. Estão incluídos o fator custo e o fator financeiro relacionado com previsão orçamentária e orçamento.

Adicionalmente, fatores de característica do processo de TI relacionados com padronização, desempenho, complexidade e qualidade foram, do mesmo modo, confirmados. Em um dos processos, a qualidade atual é baixa e há a intenção de que a

terceirização melhore esta qualidade.

Observou-se, mais uma vez que, o fator relacionado ao modo de pagamento pode ser considerado ao mesmo tempo como sendo um fator legal, de gestão e estratégico, sobre a definição de que o pagamento deve ser feito pelo serviço e não pelo posto de trabalho. E o fator custo ambiental relativo à análise de mercado das soluções e preços. Além destes, foram repetidos os fatores de segurança, gestão de conhecimento, para evitar dependência do fornecedor e fatores de fornecedor de TI.

Nesta etapa constatou-se que o planejamento estratégico da TI previa novas implantações, as quais poderiam ser realizadas de forma terceirizada.

Por outro lado, alguns fatores foram identificados de forma distinta da etapa anterior:

- A criticidade dos serviços para a continuidade do negócio da organização, confirmando achados dos estudos teóricos. Risco Estratégico – Garantir a continuidade do negócio
- Fator estratégico-ambiental – Capacidade interna de a agência gerir o contrato de terceirização.
- Fator custo-risco estratégico - Risco associado ao custo, quando o custo oferecido pela empresa é baixo demais, podendo ser arriscado contratar essa empresa.
- Fator Característico da função de TI - Maturidade da TI referente à função a ser terceirizada
- Natureza do processo: continuado, interação e complexidade de integração de todos os sistemas, dificuldade de imitação, risco operacional – Garantia de continuidade da solução, acessibilidade.

Observou-se na análise desta etapa que, de forma geral, as decisões não aparecem tanto no curso formal dos processos administrativos de contratação, indicando que são bastante tácitas. Ficam escondidas por trás dos processos de tramitação e do andamento do processo licitatório interno.

O que aparece mais é a tramitação natural do processo licitatório, as idas e vindas de documentos formais e do edital para correções, devido a considerações da área financeira, da área jurídica e da área técnica, até que todas as partes estejam de acordo e um edital adequado seja construído para publicação e execução da licitação.

4.5 - ETAPA 5 – FATORES IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS

Por fim, a etapa 5 utiliza, como ferramenta de pesquisa, entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com pessoas chaves no processo decisório, de acordo com o Quadro 3.1, que contextualiza a posição dos entrevistados na organização.

De maneira resumida, o Quadro 4.6 abaixo apresenta um quadro dos fatores identificados nesta etapa.

Quadro 4.6 – Fatores coletados nas entrevistas

Fator	Subfator
Estratégia	Competência Central
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico
	Acesso a recursos
	Escassez de recursos internos
	Falta de capacitação dos gestores para gestão e controle dos contratos
	Risco Estratégico – dependência do fornecedor
	Risco Estratégico – garantir a continuidade do negócio
Custo	Custo de TI – muito pouco considerado.
	Abaixar custos
Financeiro	Previsão orçamentária
Característica da função/ processo de TI	Especificidade
	Dificuldade de imitação/ substituição
	Qualidade
	Padronização
	Flexibilidade
	Disponibilidade 24 x 7
	Risco Operacional – garantir a continuidade da solução de TI
	Fator Legal
Ambiente	Ambiente Político Interno
	Ambiente político interno - Apoio da alta administração
	capacitação interna, capacidade interna e demanda interna
	Troca de experiência e Isomorfismo
	Políticas externas e internas
	Incerteza do ambiente interno e externo
	Cultura organizacional
	Fator Legal
Segurança	Segurança- manipulação de dados e informações críticas, questões sigilosas
	política de segurança da informação e termo de confidencialidade
	propriedade intelectual e direitos autorais
Fornecedor de TI	Serviços oferecidos
	Recursos oferecidos
	Experiência do fornecedor no mercado
	Imagem

Fonte: autoria própria

Esta etapa confirmou a maioria dos fatores identificados até então. Ela gerou muitas informações relevantes para o entendimento do comportamento da organização quanto à decisão de terceirização de TI.

Dos fatores estratégicos, de custo, financeiro, ambiente e fornecedor de TI citados nas etapas anteriores, a maioria dos subfatores foram confirmadas pelas entrevistas.

Um fator encontrado nesta fase, confirmando o mesmo da etapa 3, foi o fator relacionado com a característica do processo de TI, de disponibilidade. Existe no planejamento estratégico da instituição uma meta para que a disponibilidade de serviços de TI chegue a 98% e para que esta meta seja alcançada, a terceirização do suporte de infraestrutura no formato ininterrupto (diuturno) ajuda nesse sentido. A terceirização busca garantir os resultados para o alcance dessa meta estratégica.

A disponibilidade dos serviços é um fator mencionado de forma recorrente pelos entrevistados, pela sua influência positiva na decisão de terceirização de TI (influenciando positivamente para terceirizar o serviço).

Ademais, como resultado desta etapa, segue a análise do comportamento da organização quanto ao seu processo decisório de contratação de TI e a análise de cada um dos fatores identificados.

Para esta análise, será utilizado o termo “Órgão X” para se referir ao órgão estudado, com o objetivo de facilitar a leitura e compreensão.

4.5.1 - Estratégia de terceirização

Foi identificado que não existe uma estratégia formal de terceirização no órgão. Todos os entrevistados acreditam que existe uma estratégia, porém ela é tácita. Um deles respondeu que há muito tempo a instituição tem ciência de que deve possuir mão de obra extra para que a TI tenha condições de executar a sua tarefa fim, a qual é apoiar o negócio. Segundo ele, esse entendimento interno já é pacificado há bastante tempo. Outro ainda reforçou que não existe uma estratégia de terceirização formal, mas sim uma estratégia tácita de terceirização.

A princípio, a lei expõe a estratégia de terceirização, dizendo que serviços executivos, sempre que possível, devem ser realizados de forma indireta (Decreto-lei no. 200/67) e

inclui a informática num rol de serviços em que se deve dar preferência para a sua execução indireta: “atividades de conservação, limpeza, vigilância, transportes, reprografia, informática, entre outras” (Decreto no. 2.271/1997; IN no. 2 de 2008 – SLTI/MPOG). Mas isso não está formalizado em alguma portaria da instituição. O modelo de terceirização está explicitado ainda em algumas leis e jurisprudência, informando, por exemplo, que a terceirização não pode ser remunerada por posto de trabalho. As IN2 e IN4 igualmente definem bem o modelo e o planejamento da contratação.

O entrevistado 3 relatou que, em determinado momento, entre os anos de 2011 e 2012, houve um documento que tratava de um plano de contratações, onde se determinava o que a TI tinha que contratar a cada mês do ano. Segundo ele, isso é muito complicado de se cumprir, pois às vezes se depende de orçamento que está bloqueado, além de existir a dificuldade de receber propostas de preços do mercado, atrasando o processo licitatório. Nos contratos continuados, porém, é possível planejar a renovação, pois se tem o imperativo da data final de vigência. Atualmente, o planejamento estratégico sobre o que se vai contratar está descrito no PDTI. Existem dois tópicos do PDTI que indicam quais serão as novas contratações e quais serão as renovações.

Segundo o entrevistado 1, no caso da terceirização de suporte de infraestrutura, a estratégia foi terceirizar os processos operacionais, de modo a deixar todas as decisões táticas e estratégicas nas mãos dos servidores do quadro interno. Para ele, do mesmo modo não se intencionava terceirizar os serviços de segurança críticos, tais quais suporte ao *firewall* ou atividades de análise *forense*, que está relacionado com a administração e fluxo de informações críticas. O que refletia também o atendimento a uma orientação do TCU. Esta situação mostra a consideração do fator **estratégico** (terceirizar o operacional e manter o estratégico), do fator **segurança** e do fator **legal**.

Quanto à estratégia de a organização fazer ou não a terceirização, foi dito que há muito tempo, no caso da terceirização de suporte de infraestrutura, se terceiriza este tipo de serviço. E quanto à estratégia de qual modelo de terceirização adotar, o “como fazer”, foi dito que essa mudou bastante nos últimos anos. O entrevistado 1 informou que antigamente a terceirização era realizada com um modelo de remuneração homem-hora, onde as pessoas trabalhavam nas sessões e desempenhavam suas funções tal qual um funcionário do quadro. As demandas eram feitas sem distinção para funcionários do quadro e para os

terceirizados. Estes, por vezes, ficavam ociosos, porque não havia um foco em resultados.

Esta observação vai ao encontro do acórdão Acórdão 786/2006-TCU-Plenário. Voto do Relator-68 a 77, que transcorre sobre o paradoxo lucro-incompetência, onde pagar por homens-hora gera maior lucro para a empresa terceira que mantém funcionários ineficientes, que demoram mais para realizar as atividades.

Segundo o mesmo entrevistado, antes não havia foco em resultados, não se delegava formalmente através de uma ordem de serviço e não havia um processo formal de cobrar responsabilidade e resultado. O modelo foi evoluindo de forma gradativa e recentemente, houve uma mudança nesse modelo de terceirização. Uma das ações realizadas foi retirar os terceirizados de dentro das salas das equipes internas e criar uma sala especificamente para todos eles ficassem concentrados num espaço próprio. Nesse ponto começou a se formar o que hoje vem a ser o NOC (Centro de Operação de Rede), onde se monitora e gerencia toda a infraestrutura de TI do órgão, com ambiente apropriado, com ferramentas de monitoração e tela ampliada para visualização global dos serviços monitorados.

Nesse novo modelo, a empresa terceirizada já começava a ser demandada através de ordem de serviço, porém ainda não tão bem elaboradas, mas que cobravam resultado e responsabilidade por aquilo que não fosse realizado ou realizado fora dos padrões de qualidade acordados em acordo de nível de serviço. Se isso acontecesse, haveria glosa no pagamento devido a este serviço, sendo que dessa forma só se paga pelo que realmente se entrega, de modo a alinhar com as determinações do TCU. Porém, isso ainda estava amadurecendo.

Já o contrato atual, segundo ele, possui um modelo em que as ordens de serviços são bem definidas, com atividade bem definida e o que não for feito é glosado. Existem várias formas de glosa e essas glosas, quando forem repetidas, disparam alguns gatilhos que vão interferindo no valor total do contrato e podem inclusive ensejar, além de multas, na rescisão contratual.

Entretanto, o entrevistado² citou que, embora exista uma empresa terceira realizando este serviço de infraestrutura, nem todos os serviços foram terceirizados. E segundo o seu entendimento, e como parte da estratégia tácita citada anteriormente, não se deve

terceirizar aqueles serviços que ainda não são dominados pelo pessoal interno, no caso da contratação de terceirização de suporte de infraestrutura de TI. Para ele, o mais acertado é primeiro a TI dominar determinada função, documentá-la e só então passar para o fornecedor terceirizado realizar. Neste depoimento específico, nota-se a presença do fator característico da função de TI relacionado a sua **Maturidade**.

4.5.2 - Processo formal decisório

Não existe um processo formal decisório de terceirização de TI ou uma metodologia para a decisão de terceirização de TI, como por exemplo, uma análise multicritério de decisão, onde se elencariam vários critérios a serem considerados para a decisão sobre terceirizar ou não um serviço de TI.

Conforme um dos relatos, apenas é feita a decisão baseado numa análise que resulta numa justificativa do projeto básico. Então, o entrevistado não entende como um instrumento formal de diagnóstico para construir uma decisão baseada em aspectos a serem definidos ou quantificados, de terceirização de TI. O que ocorre é a presença da justificativa no escopo do projeto básico e, dentro do planejamento estratégico de TI, uma previsão daquela contratação específica.

Existe apenas um processo formal de planejamento de contratação, onde se tenta seguir os procedimentos e exigências das Instruções normativas IN4 e IN2. Contudo ainda é incipiente, onde se tem dois exemplos de contratações de TI que seguiram bastante as INs. Tratam-se dos processos coletados para este estudo.

Vale ressaltar que, conforme um dos entrevistados citou, o órgão X não se vincula à IN02 e IN04, porém elas são seguidas pela organização, como uma boa prática.

O planejamento de contratação, por outro lado, de certa forma subsidia a decisão de contratação, pois é durante este planejamento que se levantam as necessidades do órgão para justificar a terceirização, onde é definido o objeto a ser contratado, a fundamentação, as vantagens, onde é feito um estudo de mercado da solução, um estudo de mercado do preço, dentre outros. Enfim, tudo isso auxilia na decisão dos gestores e autoridades responsáveis por aprovar ou não o projeto de contratação dos serviços.

Todos estes itens são vislumbrados e formalizados através do projeto básico ou termo de referencia, que corresponde à fase de planejamento da contratação.

Um dos entrevistados citou o manual de contratos do Gestor, mas alertou para o fato de que seu conteúdo auxilia muito mais na gestão do contrato do que no planejamento, conforme já analisado anteriormente na etapa 3.

Adicionalmente, foi dito que, em especial, no caso da terceirização do serviço de suporte de infraestrutura, foi seguido bem a risca o processo de planejamento da contratação, com análise técnica, de custos, viabilidade da contratação, onde inicialmente foram definidas todas as Ordens de Serviço (O.S.s), estimados os custos que elas teriam em termos de tempo para serem realizadas, qual o nível técnico da pessoa responsável pela sua execução, etc.

No passado a decisão ficava apenas dentro do âmbito da TI, entre o secretário e os coordenadores. De certa forma, o diretor geral dava as indicações, mas não interferia muito. Atualmente, com a recente criação de um Comitê, o CETI – Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação, a decisão deve ser realizada nele, onde as demais partes interessadas internas à organização (com pelo menos um representante da alta cúpula) participam ativamente da decisão, podendo até ser formalizada através de uma portaria ou uma resolução. Antes a decisão era realizada no nível de secretário de TI e seus coordenadores. Ele acredita que, com a criação do CETI, as propostas para terceirizar serviços de TI e realizar contratações terá um estudo mais aprofundado pelas demais partes interessadas.

O entrevistado2 citou, da mesma forma, o CETI como algo que torna mais próximo o alinhamento entre o negócio e a TI. Pois a TI escuta as expectativas das partes interessadas, e vice-versa. E os planos PETI e PDTI são apresentados para as partes interessadas e reportado o status de realização das ações planejadas.

Adicionalmente, foi identificado certo alinhamento de negócio e a TI, sendo que as decisões de terceirização de TI funcionam ora impulsionada pelo plano estratégico ora é algo que parte de dentro da própria TI. Os entrevistados relataram que ocorre o estímulo

para contratação de TI vindo dos dois lados, tanto do plano estratégico de negócio influenciando e determinando a decisão por terceirizar como a ideia partindo de dentro da própria área de TI.

Principalmente quando se fala em infraestrutura, onde são percebidas necessidades que a estratégia ainda não percebe, pois o órgão de TI que conhece melhor a sua capacidade interna de serviços de infraestrutura e quando enxerga que a capacidade precisa aumentar e os recursos estão próximos do fim, ela leva isso para o conhecimento da área de negócio, para sugerir a possibilidade de terceirização. Foi dado um exemplo que, quando aumenta uma demanda interna por serviços, provavelmente começam a ter mais problemas e mais chamados técnicos e a equipe interna pode não dar conta da nova demanda, e então a TI sugere a terceirização do suporte, por exemplo. Nesse caso houve a decisão partindo da TI. Mas, igualmente são tomadas decisões impulsionadas pelo plano estratégico e pelas ações programadas no PDTI.

4.5.3 - Fator estratégia – competência central e foco no negócio principal

Todos os entrevistados responderam que o fator estratégico relacionado à competência central da organização influencia na decisão de terceirização de serviços de TI. O entrevistado¹ afirmou que a terceirização de suporte de infraestrutura visava passar para terceiros todas as atividades operacionais, de modo a deixar as decisões táticas e estratégicas nas mãos dos servidores do quadro.

O entrevistado³ afirma que a administração leva em conta outras questões além do custo, ele argumenta que não é interessante para a administração ficar usando seu recurso interno para, por exemplo, desenvolver sistema que se pode comprar fora (como a folha de pagamento), de uma empresa que já possui experiência no ramo há muito tempo. Ele argumenta ser mais interessante utilizar essas pessoas na área fim para fazer sistemas que possibilitem o órgão X julgar processos de forma mais rápida. Ao final, ele opinou que o órgão X até conseguiria fazer alguns serviços que hoje são terceirizados, porém ele acha que mais importante é alocar as pessoas da casa para trabalhar com serviços fortemente relacionados à área fim. Ele afirmou que isso é algo que a administração adicionalmente leva em conta quando pensa em terceirizar serviços de TI.

A área de TI desse órgão possui três divisões, que são a infraestrutura, o atendimento e o desenvolvimento. Os entrevistados 1 e 3 entendem que, no âmbito da infraestrutura e do atendimento, alguns serviços de TI altamente relacionados com a atividade essencial do negócio são terceirizadas. No entanto, foi observado pelo pesquisador que o suporte às máquinas é apenas operacional, como delegação. As decisões táticas e estratégicas relacionadas a este ambiente ainda é feita por servidores do quadro interno da organização.

De outro lado, no âmbito de desenvolvimento de sistemas, há grande resistência da organização em terceirizar o desenvolvimento de sistemas da área finalística. Neste ponto, há um receio ligado a questões de **segurança** sobre a manipulação de dados e informações críticas do negócio além de um receio devido a **riscos estratégicos** e **operacionais** relativos a delegar esse serviço e expor sistemas e dados críticos no que tange a garantir a **continuidade do negócio** fim do órgão, que é julgar processos.

Percebe-se então uma sobreposição do fator de **segurança** e do fator **estratégico** e operacional relacionado com a garantia da continuidade do negócio.

Existe no plano estratégico da instituição uma meta para que a disponibilidade de serviços de TI chegue a 98% e para que esta meta seja alcançada, a terceirização do suporte de infraestrutura no formato 24x7 ajuda nesse sentido. A terceirização vai ao encontro dos resultados para o alcance dessa meta estratégica.

Pelas entrevistas, percebeu-se o foco na atividade *core* gerando demanda por serviços 24x7 (magistrados trabalham em processos inclusive de madrugada remotamente). Devido a esta alta demanda por maior disponibilidade, houve insuficiência de recursos internos para prover o serviço nesse padrão. Então, do ponto de vista de infraestrutura, o serviço crítico que exige disponibilidade 24x7 acaba necessitando de terceirização.

Percebe-se então uma cadeia de considerações de vários fatores. Primeiro o estratégico, de entregar serviços 24x7 para dar continuidade e celeridade ao negócio, em seguida o fator escassez de recursos, gerado com a demanda. Esses fatores culminaram na decisão por terceirizar o serviço de TI. Eles contribuíram positivamente para a terceirização.

Alem disso, os entrevistados relataram que na terceirização de suporte de infraestrutura, os servidores da TI terceirizam as atividades operacionais. E isso ajuda bastante eles a se concentrarem melhor nas tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle. Porém, segundo entrevistado2, o órgão de TI não chegou ainda nesse extremo de ficar só planejando, controlando e gerenciando contratos e ele acredita que esse extremo nem seja o desejável. Além disso, foi levantado nas entrevistas que a capacitação dos gestores para controle e gestão de contratos ainda é deficiente. Por mais que os gestores sejam treinados por anos, não existe um treinamento considerado completo nesse sentido de preparar bem o gestor para gerir contratos, principalmente nas contratações de serviços envolvendo pessoas. E faltam servidores para o controle das atividades contratadas e para a gestão de contratos.

Do mesmo modo, existe o aspecto **cultural**, onde as pessoas fizeram um concurso para área técnica para ingressar no órgão e muitos não têm interesse ou perfil para ficar somente controlando e gerindo contratos.

O entrevistado 3 citou que houve uma época passada em que foi contratada a fábrica de software e naquela época a fábrica atuou nos sistemas da área administrativa e apenas um sistema da área fim. Mas que há uma resistência pra isso, porque existem pessoas especializadas em desenvolver sistemas administrativos no mercado, já difícil encontrar pessoas especializadas em desenvolver para um processo de trabalho para os órgãos de julgamento. O entrevistado enfatizou que só quem conhece é quem trabalha no órgão X, ou já trabalhou. Então ele acredita, que por essa razão, a fábrica de software será direcionada para as tarefas de suporte, pra sistemas de suporte, a fim de permitir a alocação da equipe interna nos sistemas novos da área fim.

Nesta situação, quando o entrevistado colocou que é difícil encontrar no mercado pessoas especializadas para desenvolver o sistema da área fim, que só quem trabalha ou trabalhou ali poderia desenvolver tal sistema, infere-se que esse serviço da TI é de tal forma tão específico, único e difícil de imitar (pois está fortemente relacionado com a atividade fim do negócio), que outra empresa não faria igual. Assim, percebe-se o **fator característico do processo de TI – especificidade e dificuldade de imitação**, o que influencia negativamente a decisão por terceirizar este processo de TI. Confirmando a teoria.

4.5.4 - Fator estratégia – escassez de recursos internos

Todos os entrevistados relataram que a escassez de recursos influencia a decisão por terceirizar e no momento, a partir dos relatos, este item mostrou-se bastante presente no órgão X.

O entrevistado 1 argumentou que o quadro de servidores, por maior que ele seja, não tem pessoas suficientes para entregar os serviços com o **nível de qualidade e nível de disponibilidade exigidos**. Depois de formalizado que os serviços deveriam ser entregues com disponibilidade 24 por 7 (24 horas por 7 dias na semana), os gestores entenderam que não se teria condições de fazer isso sem uma terceirização de serviços auxiliando.

Neste ponto, além do fator escassez de recursos, se observam fatores característicos do processo de TI, que são a sua qualidade e a sua disponibilidade.

O entrevistado 2 confirmou o item de escassez de recursos, afirmando que há necessidade de um serviço que a mão de obra interna não cobre, com escala de 24x7, ou que tenha *expertise* maior, por vezes demandada, como a de um fabricante.

4.5.5 - Fator estratégia – acesso a recursos

A afirmação acima do entrevistado2 explicita bem o item acesso a recursos. O mesmo entrevistado explica que os contratos realizados no órgão X que visam um suporte técnico, procuram na verdade o alcance de um conhecimento que não possuem internamente. Ou, às vezes só até de um acesso ao fabricante para que se possa, nos casos mais graves, escalar os problemas.

O mercado possui empresas especializadas que oferecem acesso a recursos que pode não se ter internamente, já que os servidores de casa são direcionados para tarefas mais fortemente ligadas ao negócio principal da organização.

Uma situação leva à outra, por exemplo, por estar sendo direcionado para atividades mais relacionadas com a finalidade principal do negócio, o investimento em capacitação

dos recursos internos estará mais voltada para estas atividades, sendo assim, para atividades da área meio haverá escassez de recursos, e falta de capacitação para realizá-las. Assim, torna-se mais favorável a procura no mercado por recursos mais especializados para realizar estas outras atividades. Percebe-se novamente um fator derivando de outro, e todos inter-relacionados.

4.5.6 - Fator risco estratégico – dependência do fornecedor

De certa forma este fator está relacionado com o plano de sustentação da contratação, que deve prever as medidas a serem tomadas para garantir a continuidade do negócio, mesmo em caso de a empresa fornecedora vir a falir ou deixar de prestar o serviço.

Neste sentido o entrevistado³ acredita que o risco de dependência do fornecedor e a gestão do conhecimento devem ser levados em conta na terceirização de TI. Ele citou como exemplo a terceirização de suporte de infraestrutura atual do órgão X, em que é exigido no contrato que a solução de todo e qualquer problema seja inserida na base de conhecimento da TI e afirmou que isso está ligado a **continuidade e ao conhecimento**. Outro exemplo foi o processo atual de contratação de fábrica de software, onde foi vislumbrada uma série de itens prevendo a passagem do conhecimento, caso a fábrica saia por algum motivo, como falência. Adicionalmente, citou-se o sistema de gestão de recursos humanos que está sendo licitado, onde está sendo exigido que se faça uma guarda desse código num terceiro agente de forma que se a empresa falir, etc., o órgão X possa ter acesso aos códigos, à documentação, até mesmo pra auferir igualmente questões de **direitos autorais**. Percebe-se, nesta última abordagem, a preocupação **com fatores de segurança e dependência do fornecedor**.

Os entrevistados 1 e 2 acreditam que hoje, após o início da terceirização de suporte de infraestrutura com exigência de documentação, os processos estão documentados a tal nível que seria possível assumir as atividades caso ocorresse a saída da terceirizada. De forma geral, os servidores internos estariam aptos e munidos de documentação suficiente para não parar os processos. O entrevistado 1 citou apenas que poderia haver algumas deficiências.

Alem disso, o entrevistado 1 menciona que há uma preocupação de só passar o que é

tarefa operacional para os terceirizados definindo bem os papéis, delimitando o escopo e delineando essa linha de operação. Isso para que os servidores sempre estejam cientes e responsáveis pelas decisões táticas e estratégicas sobre os sistemas. Percebe-se com esta preocupação que se evita de passar o controle total do ambiente para a terceirizada

O entrevistado 2 mencionou que cada vez mais está sendo feito o plano de sustentação, até mesmo por uma aderência às exigências da IN 4, a qual prevê a elaboração deste plano no processo de planejamento da contratação. Dessa forma, o fator legal é considerado, pois os gestores passam a ficar mais preocupados em fazer este plano devido a uma determinação legal.

É consensual entre os entrevistados que este fator é de fato considerado no órgão X. Este fator os leva a tomar medidas e a utilizar instrumentos no contrato a fim de se proteger contra este risco da dependência do fornecedor.

4.5.7 - Fator custo

Quanto ao custo nenhum dos entrevistados deu muita importância para esse fator como influência na decisão de terceirização.

Por um lado, o órgão de TI procura realizar contratações com bastante concorrência a fim de abaixar os custos da terceirização previstos em pesquisa de preço no mercado, e através do instituto do pregão, **padronizando** o serviço, que até é denominado como serviço comum na legislação. Por outro lado, o valor alto (custo alto) do serviço contratado não inibe tanto este órgão de realizar as suas terceirizações. Pelo entendimento dos gestores, a terceirização tem de ser feita do mesmo jeito, por motivos de disponibilidade do serviço em 24x7 e escassez de recursos para entregar os serviços na forma demandada. Desse modo, percebeu-se que o fator característica do processo de TI relacionada à **disponibilidade** do serviço e o fator **estratégico escassez de recursos** pesam mais na decisão por terceirizar os serviços de TI nesse órgão, do que o fator **custo**.

Percebe-se então que, embora a redução de custos realmente seja almejada cada vez mais pelas empresas públicas, devido a suas necessidades de adequação orçamentária e devido à pressão da população cada vez mais exigente por gastos públicos responsáveis,

por moralidade e por transparência na gestão do dinheiro público (prestação de contas), o principal direcionador para terceirizações nas instituições públicas ainda deve ser o bem estar do cidadão.

Outra explicação para isso pode ser porque este órgão normalmente possui investimentos de grande vulto em TI. Sendo assim, compreende-se que o custo de TI influencie pouco a decisão de TI nessa instituição.

Adicionalmente, foi levantado que o órgão X não faz um cálculo de quanto custa a gestão de um contrato para se comparar o custo de se fazer internamente com o custo de se terceirizar. A não ser um contrato, citado por dois entrevistados, que foi o contrato de impressão, onde se trocou o esquema de compra de impressoras e seus suprimentos em conjunto com suporte prestado internamente, por um contrato onde se paga pelo aluguel das impressoras, por posto e por mês. Neste último modelo, quando há problema com uma impressora, a empresa fornecedora troca a impressora por outra funcional. Nesse caso foi realizado um estudo e foi provado que o custo ficaria menor com o novo esquema de locação. Fora este exemplo, os entrevistados acreditam que normalmente a administração não faz uma comparação de custo.

4.5.8 - Fator financeiro - previsão orçamentária

O entrevistado 3 explica que no PDTI são apresentadas as renovações contratuais a serem feitas e as novas contratações, onde o objeto é bem definido e contemplado na proposta orçamentária. Não há contratação atualmente sem a indicação no plano orçamentário do órgão e o no PDTI. Caso não seja indicada na proposta orçamentária, ou prevista no PETI e no PDTI, a área de contratos ou a área jurídica do órgão X bloqueia o projeto e questiona estes itens, porque são obrigatórios.

O órgão X já possui o plano estratégico da instituição, o PETI e o PDTI consolidados, então todo o planejamento de contratação, formalizado pelo projeto básico, deve contemplar o **alinhamento da contratação com o planejamento estratégico** e com a previsão orçamentária e isso já está bem institucionalizado no órgão.

4.5.9 - Fator característica do processo de TI – disponibilidade

A disponibilidade dos serviços foi um fator bastante mencionado pelos entrevistados, este fator é algo novo e não foi encontrado na teoria, mas merece atenção, pois foi dada grande importância no momento das respostas das entrevistas. Todos os entrevistados citaram este fator como uma influência positiva na decisão por terceirizar TI.

Devido ao fato de os a demanda interna de serviços ter aumentado e o nível de serviço ser acordado em esquema de 24x7, a quantidade de serviço aumentou e o período para resolver problemas expandiu para horários que dificilmente se disporia de um servidor público no órgão X, devido a questões de pagamento de horas-extras, adicional noturno e outras questões legais. Nesse sentido, não há servidores internos suficientes para atender esta demanda. Então, a disponibilidade dos serviços influenciou direta ou indiretamente a decisão por terceirizar TI, de forma positiva, ou seja, optando-se pela terceirização.

4.5.10 - Fator característica do processo de TI - risco operacional

Foi levantado pelo entrevistado 3 que o risco operacional influencia positivamente a terceirização. O entrevistado 2 respondeu no mesmo sentido. A ideia levantada é que o risco operacional de um sistema ficar indisponível, por exemplo, seria mais bem prevenido com uma terceirizada do que com servidores da casa, pois a contratada possui mais especialistas e dela se pode cobrar a atuação 24x7, o que é difícil de realizar internamente. E o órgão X não tem como manter um grupo interno 24x7. E quanto à especialização, enquanto internamente se forma um ou outro, na contratada podem se formar vários e estes estão sempre se atualizando.

Neste sentido até infere-se outro fator atrelado a este, que é o **fator acesso a recursos**, o investimento de capacitação feita pelo fornecedor é maior e o órgão acaba ganhando em custo de escala, pois ele não tem interesse em formar várias pessoas num nível tão aprofundado e especializado por conta própria.

Percebe-se que o fato de se ter acesso a recursos especializados e fornecedores especializados neutraliza um pouco o risco operacional, fazendo com que a influência deste fator seja positiva para decidir por terceirizar TI.

O entrevistado 2 reconheceu que eles sabem do risco de que uma pessoa que tem menos vínculos com o órgão X pode não tratar as informações e serviços com sigilo e cuidado adequado, porém, ao mesmo tempo é necessário ter um nível de serviço que se aproxime do esquema 24x7 esperados.

Nesse ponto percebe-se a sobreposição dos fatores **risco operacional, segurança e disponibilidade**, onde o fator disponibilidade pesa mais forte na decisão por terceirizar.

4.5.11 - Fator característica do processo de TI – qualidade

Foi levantado que a qualidade influencia a decisão de terceirização de TI. No exemplo da fábrica de software que foi licitada anteriormente e não deu certo, um dos motivos da desistência da terceirização foi que a qualidade dos serviços prestados não estava boa, a fábrica trouxe processos de fora aos quais o órgão X não se adaptou.

Segundo entrevistado³, o insucesso da anterior terceirização da fábrica de software se deveu por alguns motivos como: a área de desenvolvimento interna **não tinha um processo consolidado** e foi realizada uma **mudança radical** de *body-shop* pra fábrica, de pessoa alocada ou posto de trabalho para ponto de função e a área de desenvolvimento não tinha **maturidade** para poder receber uma fábrica de software. A fábrica funcionava com um processo muito diferente e inexistente no ambiente interno. Além disso, o contrato por pontos de função possuía valor de pontos baixo para manter as pessoas com nível de conhecimento mais alto. Com isso, havia uma grande rotatividade de pessoal, gerando **incertezas internas** (fator ambiente – incerteza interna) e a **qualidade** começou a decair, os usuários desconfiando, até que chegou um momento que o contrato não foi renovado. Além disso, a área de desenvolvimento não tinha **experiência para gerir contratos**.

O entrevistado 2, do mesmo modo, considerou a qualidade como um fator influenciador e para a fábrica de software entendeu que o próprio órgão tem de estar maduro para saber demandar a fábrica e auferir os resultados, para verificar se está dentro dos padrões de qualidade.

Todos esses são fatores que deveriam ser considerados com maior cautela no momento

da decisão desse tipo de terceirização: possuir processo de software já consolidado? A organização possui maturidade para receber uma fábrica de software? O que pode ser feito pra minimizar o impacto derivado dessa imaturidade?

Realmente se percebe que além do fator qualidade do processo de TI, existiu nessa situação o fator ambiental de incertezas internas, fator ambiental de cultura organizacional e fornecedor de TI com deficiência em recursos oferecidos e o fator característico do processo de TI relativo a maturidade do processo interno existente para desenvolvimento de software.

4.5.12 - Fator característica do processo de TI - valor e Fator fornecedor de TI

Entrevistado³ – foi citado que o risco de perda da imagem da organização devido ao baixo desempenho do fornecedor influencia a terceirização de TI. Foi dado um exemplo de uma indisponibilidade de um ambiente crítico do órgão X, que inclusive acarretou na parada do negócio principal, de julgar processos. Nesses casos o público externo reclama, a qualidade do serviço e a imagem da organização são prejudicadas. Mas, mesmo que o erro seja da empresa contratada, em nenhum momento se pensou em tirar a terceirização, pois segundo ele as vantagens são maiores que as desvantagens. O que se busca num momento deste é tentar gerenciar melhor o contrato, buscar ferramentas pra que a contratada de fato se comprometa em realizar suas atividades com o melhor desempenho possível, aprimorando os controles do contrato.

Para ele, a terceirização acaba tendo mais vantagens, pois ter o controle de um contrato torna mais fácil e efetiva a cobrança sobre os erros e sobre o desempenho. Isso tem de ser pensado no momento do planejamento da contratação. Para incluir cláusulas contratuais que protejam a organização de um mau desempenho do fornecedor de tal forma que ele se adapte melhor a prestação do serviço no nível de qualidade demandado e acordado pela organização. Trata-se de uma característica forte na terceirização de TI em órgãos públicos. O que se percebe é que os fatores influenciam, mas dificilmente, apenas um ou outro levam de fato a desistência da terceirização. Conforme bastante evidenciado nas entrevistas, o que se faz não é desistir da terceirização e sim encontrar mecanismos contratuais para se proteger de riscos potenciais derivados dos fatores.

Adicionalmente, percebe-se uma sobreposição de fatores quais sejam: fator estratégico – acesso a recursos mais especializados do que existe internamente; fator estratégico: imagem da organização; fator fornecedor – serviços e recursos oferecidos que devem ser fornecidos com bom desempenho. **Experiência do fornecedor** igualmente, pois se assume que ele sabe realizar essas tarefas melhor do que se fosse feito internamente. E fator característica do processo de TI – desempenho.

4.5.13 - Fator ambiente interno – apoio da alta administração

Quanto ao apoio da alta administração e sua influência sobre a decisão de terceirização de TI, o entrevistado³ atribuiu uma influência muito forte, onde os magistrados sendo a alta cúpula da organização possuem um poder muito forte nos direcionamentos das decisões. Até a questão do orçamento, quem autoriza o orçamento é o diretor geral e dessa forma, sem a participação dele não tem como tomar a decisão. Então, o apoio e participação da alta administração tem forte influência na decisão de terceirização.

Foi dado um exemplo que vazou uma informação e a alta administração decidiu que não queria mais a folha de pagamento sendo desenvolvida por terceirizados. A partir disso, se montou uma equipe, se alocou pessoal pra desenvolver, para dar suporte, tudo por conta de uma decisão da alta administração.

Percebe-se nessa situação não só o fator ambiental político interno relacionado ao apoio da alta administração, mas o fator ambiental externo que impactou a decisão.

4.5.14 - Fator ambiente interno - capacitação interna, capacidade interna e demanda interna

Entrevista³ - Foi levantado que muitas vezes pode ser por causa de uma situação interna, por exemplo, acabou o orçamento para fazer mais cursos, então os servidores internos não conseguem ser capacitados da forma como um especialista terceiro é. Tem que colocar para o contrato de suporte senão o órgão X não consegue manter o nível de serviço que foi acordado. Nesse caso influencia positivamente a terceirização. Pode ser pelo pouco conhecimento interno, aumento da capacidade de demanda, e a TI não consegue resolver com a quantidade de recursos que ela possui, então nesse caso influencia

positivamente.

4.5.15 - Fator ambiente – políticas internas e externas

O entrevistado 3 respondeu existe influencia das políticas internas e externas, desde o momento da elaboração do plano estratégico, com a matriz de pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e fortalezas, que são pesadas quando se planeja as ações.

Quanto à política interna foi afirmado que existem pessoas internas que invariavelmente depõe contra alguma ação que a TI esta defendendo. Pode haver um movimento contra e isso pesa bastante, dependendo do nível de poder dessa pessoa.

Na mesma linha, o entrevistado2 entende que existe política interna que influencia e muito a decisão no órgão X, pelo fato de que como qualquer outra organização, o órgão X é formado por pessoas que decidem e possuem opiniões ora distintas. Por mais que exista um processo definido, a opinião de quem está na direção é mais pesada.

Quanto às políticas externas relacionadas a APF, como por exemplo programas e políticas públicas do governo, o entrevistado3 relatou que afeta sim a terceirização, e deu o exemplo de uma terceirização existente no órgão X que possui claro apelo à inclusão social de surdos e mudos no ambiente de trabalho. Foi uma terceirização que aconteceu justamente por conta de programas e políticas de governo, onde se terceirizou a digitalização de documentos físicos, para ser realizado por pessoas mudas ou surdas.

4.5.16 - Fator ambiente – troca de experiência e isomorfismo

O que os entrevistados relataram foi que existe sim uma troca de experiências com outros órgãos. Mas negou-se a existência de um movimento onde os órgãos imitam outras terceirizações por modismo, ou um isomorfismo, caracterizado por um fenômeno de tendência de empresas seguirem na mesma direção e realizarem a terceirização da mesma forma que outra empresa que obteve sucesso com uma dada terceirização. O que o entrevistado 3 argumentou é que mesmo obtendo sucesso em outro órgão, precisa ser verificado se tal terceirização se aplica às necessidades do órgão. Ele argumenta que as experiências bem sucedidas de outros órgãos possuem um peso grande, se a contratação

passou por todas aquelas etapas da licitação pública, etc. isso ajuda a justificar, pois alguém já concluiu com êxito esta árdua e difícil tarefa.

Porém, a observação do ambiente mostrou que este item do isomorfismo gera dúvidas e teria que ser mais bem estudado, com maior profundidade para se confirmar ou não esta hipótese.

Entrevistado³ relata que a troca de experiências de contratações ajuda a ver como funciona uma contratação para o mesmo tipo de objeto em outro órgão, qual o modelo de contratação que funciona, qual é o fornecedor, verifica-se a possibilidade de contratar conjuntamente. Já o entrevistado 2 argumentou que a troca de experiências não chega a influenciar se vai ou não vai terceirizar, mas influencia o ‘como’ terceirizar.

Quanto ao Banco de Boas práticas de gestão do Poder Judiciário (no tema de Infraestrutura e Tecnologia) do CNJ, que aparece na resolução do CNJ, nenhum dos entrevistados tem conhecimento de tal banco e entendem que se existe, não é difundido.

4.5.17 - Fator ambiental – cultura organizacional

Foi levantado pelos entrevistados que este é um fator que impacta a terceirização de TI, mais do que influencia. De certa forma influencia o processo de condução da terceirização, porém houve pouca receptividade dos entrevistados à ideia de que este fator poderia pesar no momento de decidir por terceirizar ou não dado serviço. Este fator não levaria a desistência, por exemplo. Mas influencia no sentido de planejar um melhor modo de conduzir a terceirização, de forma que este impacto não leve ao fracasso da mesma.

O entrevistado 3 citou que muitas vezes uma terceirização pode dar certo num órgão, mas não dar certo em outro, e que isso depende muito da cultura organizacional. Ele citou o exemplo de quando houve a terceirização mal sucedida da fábrica de software. Os servidores internos tinham uma resistência, não por uma ameaça de ser demitido como acontece na iniciativa privada, mas de perder um *status quo* na organização. Houve uma resistência técnica alta, alguns servidores achavam que os terceirizados não seriam capazes de realizar as atividades. Ele argumentou que depende muito de como o processo é conduzido, sendo que o condutor deve deixar claro o papel da empresa.

4.5.18 - Fator legal

Quanto ao fator legal, quando questionados sobre se há aderência às leis, se há uma verificação minuciosa da legislação no momento da decisão de terceirização de TI, alguns entenderam que existe. O entrevistado³ comentou, no entanto, que não há uma verificação minuciosa, de item por item, porém esse conhecimento do que é legal ou não está bem internalizado.

Os gestores que elaboram os projetos básicos para contratação ou os responsáveis por aprovar os projetos básicos, realizam treinamentos sobre o assunto e possuem o conhecimento muito internalizado. Porém, quando os projetos básicos passam pela área administrativa, esta tece considerações caso ele possua alguma falha legal. Pois é esta área que elabora o edital de licitação e a minuta de contrato.

Ademais, além da área administrativa, em seguida o processo vai para a área jurídica do órgão para que sejam tecidas considerações de âmbito legal. Principalmente neste momento é realizada uma análise legal mais aprofundada. Dessa forma, se utiliza bastante uma análise derivada do conhecimento internalizado dos gestores e a participação e ajuda de outras áreas do órgão X, como a assessoria jurídica.

Adicionalmente foi dito que, por lei, não se pode terceirizar as funções executadas por pessoas do quadro. Então quando há uma terceirização com alocação de pessoas nas dependências do órgão, antes a área de gestão de pessoas analisa comparando pra certificar que as funções internas definidas exclusivamente para cargos do quadro interno não sejam terceirizadas. Isso evidencia uma influencia deste fator legal no momento da decisão de terceirização e de determinar o que poderá ser realizado pelo fornecedor e o que não poderá.

4.5.19 - Fator segurança

Um dos entrevistados acredita que talvez os serviços em nuvem privada possam vir pra reduzir custos de infraestrutura, porem argumentou que é incerto como isso será tratado pelo órgão, uma vez que os dados e informações estarão fora do seu domínio. Nesse ponto,

a alta cúpula executiva é bastante conservadora, e não admitem que os dados sejam armazenados fora do seu domínio, por razões de segurança. Percebe-se aqui um balanço entre fator custo e fator segurança.

Alem disso, está prevista a contratação de fábrica de software para terceirizar o desenvolvimento de alguns sistemas internos. Anteriormente, já havia sido terceirizado uma vez, porém não obteve sucesso. Apenas sistemas da área administrativa faziam parte da terceirização.

A intenção da contratação futura é a de terceirizar esses sistemas a fim de desocupar servidores internos destas tarefas para que eles foquem mais no desenvolvimento do sistema principal do órgão. Outra motivação é justamente a segurança. Culturalmente, a alta cúpula do órgão espera que o desenvolvimento de sistemas de TI fortemente relacionados com a atividade core não seja terceirizado, por questões sigilosas. O entrevistado 3 enfatizou que a segurança influencia muito a decisão por terceirizar, em todos os níveis, seja nos níveis de sistemas como no nível dos recursos humanos administrando os sistemas, sendo importante a previsão de um termo de confidencialidade e segurança para vinculação do fornecedor às regras de segurança internas.

Foi citado ainda que questões como propriedade intelectual e direitos autorais são lembrados no momento de planejar a terceirização.

Os serviços relacionados à segurança da informação, em determinada época foi terceirizado, mas os gestores começaram a perceber as melhores práticas e se sentir desconfortáveis em manter a operação dos sistemas críticos sob a responsabilidade de terceirizados. Aos poucos foram tomando para si novamente estas funções. Ou seja, se percebe nesta situação que seja por questão de segurança, ou determinação legal, o serviço foi internalizado novamente, desistiu-se da sua terceirização.

Segundo o entrevistado3, talvez o risco de segurança influencie negativamente a decisão, pois o serviço é transferido para uma pessoa que não é servidor público, e não se têm o total controle conhecimento das admissões, demissões e funcionamento da empresa terceira, nem se o seu processo de recrutamento de pessoal eficiente e confiável. Porém se este risco foi considerado, já é algo a favor da instituição, pois ela está ciente. Dessa forma,

poderá procurar mecanismos pra se proteger deste risco, por exemplo, exigindo que os terceiros assinem um termo de confidencialidade.

4.5.20 - Fator fornecedor de TI – serviços oferecidos

Segundo os entrevistados, a disponibilidade de fornecedores capazes de realizar as atividades terceirizadas influencia bastante a decisão de terceirizar. O entrevistado 2 acredita que a organização saber se o mercado está pronto para fazer aquilo que se intenciona terceirizar.

Para o entrevistado³ isso influencia muito, ele citou o exemplo de contrato de fábrica de software, onde se reconhece que há muitas empresas aventureiras no mercado fornecedor, e invariavelmente o gestor pode perder o interesse de licitar. Também existe problema de o mercado não estar maduro o suficiente para prover o serviço nos moldes adequados para um órgão público, de acordo com experiências ruins de outros órgãos públicos. Essa experiência ruim de outros órgãos e a imagem ruim dos serviços prestados por fornecedores no mercado acaba influenciando negativamente a decisão por terceirizar dado serviço, sendo considerado arriscado para implantação na organização.

4.6 - CONSOLIDAÇÃO DAS ETAPAS

A partir das análises realizadas nas etapas de pesquisa, foi observado que os fatores estão todos muito inter-relacionados. Na maioria das vezes uma situação observada demonstra a existência de vários fatores sobrepostos. E, às vezes, um leva ao outro.

Por exemplo, seja a estratégia da terceirização a de não terceirizar serviços de segurança. Esta evidência sugere a presença do fator próprio de segurança e igualmente do fator legal, pois está determinado em lei e acordãos que os serviços de segurança não devem ser executados indiretamente.

Adicionalmente, observou-se, ao longo das etapas de pesquisa, a repetição de alguns fatores nas diversas fontes de busca, desde a fonte legal e jurisprudencial até nos depoimentos de entrevistas e nas evidências de processos dentro do órgão estudado.

Ao final das cinco etapas de pesquisa, foram encontradas evidências que se relacionavam com os fatores e subfatores, conforme sumarizado no Quadro 4.7. Este quadro apresenta, de forma consolidada, os fatores identificados em cada uma das etapas da pesquisa.

Quadro 4.7 - Consolidação dos fatores identificados em cada uma das etapas de pesquisa

Fator	Subfator	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Estratégia	Competência Central	✓	✓	✓	✓	✓
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico	○	✓	✓	✓	✓
	Acesso a recursos	✓	✓	✓	✓	✓
	Conhecimento crítico	✓	✓	○	✓	○
	Escassez de recursos internos	✓	✓	✓	✓	✓
	Capacidade de o órgão gerir e controlar o contrato de terceirização	○	✓	○	✓	✓
	Flexibilidade e Tempo de produzir os resultados esperados	✓	○	✓	✓	✓
	Risco Estratégico - dependência do fornecedor	✓	✓	✓	✓	✓
	Risco Estratégico - conhecimento interno	✓	✓	✓	○	✓
	Risco Estratégico - garantir a continuidade do negócio	✓	✓	○	✓	✓
	Risco estratégico - conflito de interesses	✓	✓	○	○	✓
Gestão	Gestão	✓	✓	✓	○	○
Custo	Custo de TI	✓	✓	✓	✓	**
	Investimento em TI	✓	○	○	✓	✓
Financeiro	Previsão orçamentária	○	✓	✓	✓	✓
Característica da função/processo de TI	Complexidade	✓	✓	✓	✓	○
	Especificidade	✓	✓	○	○	✓
	Integração	✓	○	○	✓	○
	Gestão de valor	✓	✓	✓	✓	○
	Dificuldade de imitação/substituição	✓	○	○	✓	✓
	Desempenho	✓	✓	✓	✓	○
	Qualidade	✓	✓	✓	✓	✓
	Padronização	✓	✓	✓	✓	✓
	Flexibilidade	✓	○	○	✓	✓
	Disponibilidade da função/processo de TI	○	○	✓	✓	✓
	Maturidade da TI relacionada à função a ser terceirizada.	✓	○	○	✓	✓
	Risco Operacional – garantir a continuidade da solução de TI	○	✓	✓	✓	✓
Ambiente	Ambiente Político Interno	✓	✓	✓	✓	✓
	Ambiente político interno – Apoio da alta administração	○	✓	✓	✓	✓
	Capacidade interna – capacitação interna, capacidade interna e demanda interna	✓	○	○	○	✓
	Troca de experiência	○	✓	✓	✓	✓
	Isomorfismo ou ação de concorrente	✓	✓	○	✓	✓
	Políticas externas e internas	✓	✓	✓	○	✓
	Incerteza do ambiente interno e externo	✓	✓	✓	✓	✓
Cultura organizacional	✓	○	○	✓	✓	

Fator	Subfator	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
	Responsabilidade ambiental	○	✓	✓	○	✓
	Legal	✓	✓	✓	✓	✓
Segurança	Manipulação de dados críticos, questões sigilosas	○	✓	✓	✓	✓
	Política de segurança da informação e termo de confidencialidade.	○	✓	○	✓	✓
	Propriedade intelectual e direitos autorais	○	✓	✓	○	✓
	Segurança – outros	✓	○	✓	✓	✓
Fornecedor de TI	Serviços oferecidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Recursos oferecidos	✓	✓	✓	✓	✓
	Cobertura geográfica	✓	○	○	○	○
	Experiência do fornecedor no mercado	✓	✓	✓	✓	✓
	Imagem	✓	✓	○	✓	✓

Fonte: Autoria própria.

Onde,

✓ Satisfaz

○ Não satisfaz

** pouco significativo

Segundo Eisenhardt (1989), a coleta e análise dos dados se sobrepõem neste tipo de estudo de caso e uma das suas funcionalidades essenciais é comparar os conceitos emergentes com a literatura existente, de forma que isso aumente a validade interna dos constructos.

Realizou-se uma comparação dos fatores influenciadores da decisão de terceirização de serviços de TI encontrados na literatura com os fatores encontrados no órgão foco do estudo de caso. Assim, confrontando estas duas informações, têm-se dois resultados:

- 1) Casos em que algum fator influenciador levantado no campo teórico não apareceu no campo prático, que foram:
 - a. Fator Fornecedor de TI, item cobertura geográfica;
 - b. Fator característica de processo de TI, item integração, que só apareceu na etapa 4.

Assim, para estes fatores foi possível verificar que há uma lacuna na análise decisória sobre terceirização de serviços de TI na organização, ou não se aplica;

- 2) Casos em que algum fator levantado no campo teórico apareceu no campo prático e nestes casos foi possível identificar semelhanças com a teoria, confirmando que este fator de fato influencia a tomada de decisão de terceirização de serviços de

TI. Isso aconteceu para a grande maioria dos fatores, que foram identificados em ao menos uma das etapas.

Nos casos do último item, alguns fatores obtiveram maior corroboração interna do que outros.

Como o escopo desta pesquisa é qualitativo e, segundo Eisenhardt (1989), não é prudente quantificar dados que foram apresentados qualitativamente, então não serão realizadas análises mais aprofundadas sobre a quantidade de incidências dos fatores em cada etapa, pois isso não contribui para as conclusões deste estudo.

Porém, cabe organizar e apresentar os fatores presentes em todas as cinco etapas:

- Estratégia – Competência Central
- Estratégia – Acesso a recursos
- Estratégia – Escassez de recursos internos
- Estratégia – Risco Estratégico - dependência do fornecedor
- Custo – Custo de TI
- Característica da função de TI – Qualidade
- Característica da função de TI - Padronização
- Ambiente – Ambiente político interno
- Ambiente - Incerteza do ambiente interno e externo
- Ambiente – Legal
- Fornecedor de TI – serviços oferecidos
- Fornecedor de TI – recursos oferecidos
- Fornecedor de TI – Experiência do fornecedor no mercado

Em 4 das etapas:

- Estratégia – Alinhamento com o Planejamento estratégico
- Estratégia – Flexibilidade e Tempo de produzir os resultados esperados
- Estratégia – Risco Estratégico - conhecimento interno
- Estratégia –Risco Estratégico - garantir a continuidade do negócio
- Financeiro – previsão orçamentária
- Característica da função de TI – complexidade
- Característica da função de TI – Desempenho
- Característica da função de TI – gestão de valor
- Característica da função de TI – Risco Operacional – garantir a continuidade da solução de TI
- Ambiente - Ambiente político interno – Apoio da alta administração
- Ambiente – Troca de experiência
- Ambiente – isomorfismo
- Ambiente – políticas externas e internas
- Segurança - Manipulação de dados críticos, questões sigilosas
- Segurança – outros

- Fornecedor de TI – imagem

Em 3 das etapas:

- Estratégia – Conhecimento crítico
- Estratégia – Capacidade de o órgão gerir e controlar o contrato de terceirização
- Gestão – gestão
- Custo – Investimento de TI
- Característica da função de TI - especificidade
- Característica da função de TI - Dificuldade de imitação/substituição
- Característica da função de TI – Flexibilidade
- Característica da função de TI – Disponibilidade da função/processo de TI
- Característica da função de TI – Maturidade da TI relacionada à função a ser terceirizada
- Ambiente - Cultura organizacional
- Ambiente - Responsabilidade ambiental
- Segurança - Política de segurança da informação e termo de confidencialidade
- Segurança - Propriedade intelectual e direitos autorais

Em apenas 2 etapas:

- Estratégia - Risco estratégico - conflito de interesses
- Característica da função de TI – integração
- Ambiente - Capacidade interna – capacitação interna, capacidade interna e demanda interna.

A corroboração dos fatores, ao menos uma vez mais, indica maior confiabilidade dos resultados obtidos. O que leva a um resultado satisfatório para o propósito do estudo. Segundo Eisenhardt (1989), a possibilidade de uma triangulação atingida devido a múltiplos métodos de coleta de dados provê forte fundamentação dos constructos.

Conforme Quadro 4.7 e análises anteriores, os fatores que apareceram como novidades na prática, ausentes na literatura estudada foram:

- Estratégia – Alinhamento com o Planejamento Estratégico
- Estratégia - Capacidade de o órgão gerir e controlar o contrato de terceirização
- Financeiro - previsão orçamentária
- Característica da função de TI - Disponibilidade da função/processo de TI
- Característica da função de TI - Risco Operacional – garantir a continuidade da solução de TI
- Ambiente - Ambiente político interno – Apoio da alta administração
- Ambiente - Troca de experiência
- Ambiente - Responsabilidade ambiental
- Segurança - Manipulação de dados críticos, questões sigilosas
- Segurança - Política de segurança da informação e termo de confidencialidade

Por outro lado, é interessante comparar os resultados obtidos com outros encontrados

em pesquisas semelhantes realizadas anteriormente. Um exemplo de pesquisa, com a qual é válida uma comparação é a pesquisa de Mozzini (2011).

Em seu estudo (MOZZINI, 2011), houve uma significativa contribuição de fatores influenciadores da decisão de terceirização de TI, com comprovação quantitativa. Porém, o número de organizações públicas participantes foi limitado (apenas 5% dos respondentes), e isso prejudica uma generalização para toda a Administração Pública Federal. O âmbito do setor público também não foi citado. Nesse ponto, o presente trabalho se diferenciou daquele por dar atenção exclusiva ao setor público.

Comparando os resultados de ambas as pesquisas, foram constatadas semelhanças referente à presença dos seguintes fatores, que foram igualmente identificados no presente estudo:

- Fator estratégico:
 - Acesso ao Conhecimento e à Tecnologia → Acesso a recursos
 - Risco de Dependência do Fornecedor
- Fator Ambiente:
 - Apoio da Alta Administração
- Característica do processo TI:
 - Alto Risco Operacional do Processo de TI
 - Processo de TI com Baixo Padrão de Qualidade
- Custo:
 - Alto Custo da Área de TI
- Fornecedores:
 - Disponibilidade dos Fornecedores (serviços oferecidos)
 - Disponibilidade dos Fornecedores (experiência no mercado)

A corroboração dos resultados de uma pesquisa externa com os deste estudo, mesmo não sendo estudo de caso semelhante, de certa forma contribuem para aumentar a confiabilidade desta pesquisa.

Foi verificada ainda na presente pesquisa, a existência de alguns fatores não presentes no quadro original de Mozzini (2011). Como exemplo, citam-se o fator Segurança, fator bastante evidente no contexto da APF e do judiciário, e o fator legal.

Adicionalmente, alguns dos fatores elencados na teoria como fatores que influenciam a decisão, foram percebidos na prática desta organização como influenciadores igualmente da decisão de como terceirizar o serviço. Isso se deve em parte à natureza da organização, que por ser pública, a licitação é imprescindível.

Após a decisão por terceirizar tal serviço, há um cuidado para terceirizá-lo de acordo com fatores, por exemplo, de qualidade e desempenho, que deve ser garantido por meio de mecanismos de exigência no edital de licitação. A qualidade do serviço e um bom modelo para gestão da terceirização pode ser garantida, quando o edital licitatório e o contrato preveem mecanismos para sua efetividade, como especificação de exigências (e.g. comprovação de qualificação técnica do executor) e previsão de penalidades para o não cumprimento.

Além disso, pode-se perceber alguns dos fatores identificados como possíveis meios de solução para algumas das deficiências de contratação de serviços de TI da APF levantados na problematização da pesquisa. Estas deficiências possivelmente poderiam ser resolvidas caso alguns dos fatores fossem considerados no momento da decisão de terceirização destes serviços. O Quadro 4.8 a seguir ilustra uma possível correlação entre algumas deficiências (BRAGA, 2012; TCU, 2012d; TCU, 2012) e os fatores encontrados neste estudo que possivelmente podem resolver (ou evitar) este problema.

Quadro 4.8 - Análise de Fragilidades e Potencialidades de Resolução.

Fragilidade	Referência	Potencialidades
Falta de critério para alocação do orçamento de TI (Acórdão 2.585/2012-Plenário)	Braga, 2012	Fator previsão orçamentária - realizar uma previsão orçamentária responsável detalhada e Fator ambiental – apoio da alta cúpula- comitê de TI para definir critérios para a alocação do orçamento de TI.
Deficiências em governança de TI (Acórdão 1.603/2008-Plenário e outros).	Braga, 2012	Todos os fatores auxiliam para o alcance de uma melhoria de governança de TI no que se refere a contratação de serviços de TI.
Baixa qualidade das contratações de TI, possivelmente devido à dificuldade para entender as regras que deveriam balizar tais contratações (Acórdão 1.558/2003-Plenário).	Braga, 2012	Fator característica do processo de TI – qualidade, desempenho e padronização. Definir em edital com clareza os resultados esperados, a forma de mensuração e de pagamento, remunerando apenas o serviço realizado.
Oportunidade de melhoria do novo modelo de contratação (IN-SLTI 04/2008). (Acórdão 1.215/2009-Plenário)	Braga, 2012	Vários fatores, entre eles o de característica do processo de TI – qualidade, desempenho e padronização. Definir em edital com clareza os resultados esperados.

Fragilidade	Referência	Potencialidades
Baixa qualidade dos TR ou PB (Acórdão 2.471/2008-Plenário)	Braga, 2012	Fator característica do processo de TI – qualidade, desempenho e padronização, geração de valor. Fator estratégico.
Ausência de estudos técnicos preliminares. Ausência de projeto básico.	TCU, 2012d	Fator legal. Fator custo, qualidade, geração de valor, desempenho, padronização.
Ausência de plano de trabalho contendo a fundamentação da necessidade da contratação de serviços de TI, aprovado pela autoridade máxima do órgão, ou a quem esta delegar competência.	TCU, 2012d	Fator legal. Fator geração de valor. Fator ambiental de política interna - obter apoio da alta administração.
Riscos na utilização efetiva de sistemas ERP (Acórdão 2.523/2012-Plenário)	Braga, 2012	Fator Estratégia - Risco estratégico e risco operacional
Não divisão do objeto, quando presentes a sua viabilidade técnica e econômica.	TCU, 2012d	Fator legal
“Aventureiros” ou “coelhos” em pregão eletrônico (Acórdão 1.793/2011-Plenário)	Braga, 2012	Fator Fornecedor de TI – serviços e recursos oferecidos, experiência do fornecedor no mercado e imagem do fornecedor.
“Fábricas” de registros de preços (Acórdão 1.233/2012-Plenário)	Braga, 2012	Fator Legal
“Fica, portanto, evidenciado o baixo compromisso dos dirigentes máximos com as questões ambientais no uso de TI”.	TCU, 2012	Fator Ambiental – questões socioambientais
Ausência de orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários.	TCU, 2012d	Fator Legal
Licitação do tipo “técnica e preço” em detrimento do uso do pregão.	TCU, 2012d	Fator Legal
Pagamento pela prestação de serviços de TI não vinculado aos resultados (pagamento por homem-hora).	TCU, 2012d	Fator Legal e estratégico
Contratação de mão de obra em detrimento da contratação de prestação de serviços.	TCU, 2012d	Fator Legal
Exigência de experiência profissional temporal mínima.	TCU, 2012d	Fator Legal e Fator Fornecedor de TI
Ausência de mecanismos de gestão contratual	TCU, 2012d	Fator característica do processo de TI – qualidade, desempenho e padronização. Definir em edital com clareza os resultados esperados, a forma de mensuração e de pagamento, remunerando apenas o serviço realizado. E Fator risco e segurança.

Fonte: Autoria própria

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pesquisas sobre Terceirização de TI ainda emprestam fundamentos de diversas teorias econômicas, organizacionais e de relacionamento para buscar compreender totalmente esse fenômeno. Porém, segundo alguns pesquisadores e estudiosos, a comunidade acadêmica já estaria preparada para desenvolver uma teoria própria de terceirização de TI. Mas por que não vemos esta teoria ainda?

Talvez porque a terceirização de TI e as decisões envolvidas em seu processo são tão complexas, que seu estudo necessita de constante aprofundamento, até mesmo devido ao dinamismo característico das organizações.

Este trabalho se propôs a explorar tema concernente à decisão de terceirização de TI e seus direcionadores no setor público federal brasileiro, alvo que foi percebido através da revisão de literatura como em desenvolvimento, sem uma teoria própria consolidada. Ainda mais, no contexto analisado no presente trabalho.

Levantou-se a questão de que as decisões sobre terceirização de TI no âmbito público federal são feitas com pouco ou nenhum processo formal e confiável de decisão. Alguns gestores podem estar realizando as decisões sem ter todas as perspectivas adequadas sob sua visão, podendo levar a decisões erradas, invariavelmente gerando prejuízos financeiros ou de imagem para a organização.

Mesmo assim, o volume de contratações de TI na Administração Pública Federal cresce a cada ano, e os gastos com elas crescem do mesmo modo. Dessa forma, percebendo o potencial risco de prejuízo acarretado devido a decisões incorretas que poderiam ser evitadas, torna-se importante analisar os aspectos da decisão de forma estruturada.

Quando há uma preocupação com o processo de análise de decisão, considerando os múltiplos fatores que influenciam a escolha de uma alternativa, a terceirização pode contribuir positivamente para um gasto público mais consciente e mais assertivo.

O presente trabalho se propôs inicialmente a levantar os conceitos de terceirização de

TI para melhor compreensão do estado atual de conhecimento sobre o tema abordado. Também se propôs a complementar este levantamento, pesquisando sobre conceitos teóricos de decisão estratégica e processo decisório de terceirização de TI e seus fatores influenciadores, a fim de desenvolver um raciocínio amplo sobre o tema e consequentemente sintetizar os fatores genéricos teóricos que influenciam este processo decisório, encontrados na literatura.

Para isso foi realizada primeiramente uma busca ampla sobre terceirização de TI em diversas publicações e percebeu-se uma vasta quantidade de publicações de âmbito prático de consultoria. Porém foi definido que a consulta deveria ser restringida apenas a livros acadêmicos e publicações acadêmicas científicas, para garantir maior confiabilidade dos resultados. Para os conceitos de tomada de decisão e estratégia, há uma literatura rica e já consolidada, tendo algumas referências teóricas clássicas, que foram estudados na pesquisa. Porém, quanto ao tema de terceirização de TI, existem mais artigos empíricos científicos. Mas também alguns artigos de revisão de literatura que compilam estudos teóricos e empíricos resultando num estado da arte. Essa foi uma dificuldade encontrada no estudo deste tópico, e do tópico sobre a decisão específica de terceirização de TI e seus fatores, que apesar de já possuir publicações, é mais restrito.

Neste momento, foram sintetizados os fatores genéricos teóricos e apresentados num quadro resumo. Fatores estratégicos, de gestão, econômicos, característicos da função a ser terceirizada, ambientais, de segurança e de fornecedor foram identificados, cada qual com uma série de subfatores. Desse modo, a pesquisa cumpriu o seu objetivo em sintetizar os fatores teóricos.

Adicionalmente, o estudo se propôs a investigar, numa dada instituição da justiça federal, fatores que impactam na tomada de decisão por terceirizar ou não serviços de TI e de como fazê-lo, do ponto de vista do contratante. Essa investigação preceituava analisar e comparar teoria e prática, procurando por semelhanças e novidades nos fatores influenciadores da decisão de terceirização de TI no órgão foco do estudo de caso. Por fim, almejava-se também sintetizar os fatores identificados em cada fonte de evidências e consolidar os resultados.

A pesquisa cumpriu este objetivo, através de uma abordagem estratégica de estudo de

caso, onde a unidade de caso e as fontes de evidências foram selecionadas de forma cuidadosa para garantir que mais fatores fossem identificados. Assim, definiu-se a organização da coleta de informações e análise em etapas consecutivas, onde os produtos das etapas anteriores serviam de insumos para a realização da etapa seguinte.

Primeiramente, foram analisados dispositivos legais e jurisprudências relacionadas à APF e judiciário para encontrar semelhanças e novidades entre as evidências e os fatores teóricos. Esta coletânea foi bastante trabalhosa e entende-se que seja um ponto forte da pesquisa, pois resultou num quadro normativo de evidências de fatores e poderá ser reaproveitada em pesquisas futuras caso sejam selecionadas novas unidades caso dentro da Administração Pública Federal e do judiciário.

Em seguida foram realizadas buscas dentro da organização alvo. Neste momento foram realizadas investigações em documentação, entrevistas e observação. Não se descartou a observação, pois a mesma permitiu a compreensão de algumas respostas e achados documentados. Recomenda-se a utilização da mesma em futuros estudos, pois foi bastante útil na presente pesquisa.

Foram escolhidas várias fontes de evidência para garantir a identificação de padrões de fatores internamente na organização, e os resultados da pesquisa indicam que de fato isso foi alcançado, pois vários fatores foram repetidos nas diversas etapas de pesquisa.

Este trabalho explorou diversas fontes de pesquisa que apresentaram evidências sobre potenciais fatores influenciadores para a decisão de terceirização dos serviços de TI.

A investigação da documentação normativa da organização, seus manuais e portarias sobre terceirização de TI identificou fatores semelhantes à literatura que foram sintetizados em: fator competência central, fator segurança, escassez de recursos humanos, custo, qualidade, complexidade, padronização, fator ambiental, fator legal e da experiência do fornecedor de TI.

Na investigação dos processos administrativos, por sua vez, foram sintetizados alguns fatores repetidos da etapa anterior, como por exemplo, competência central, dependência de fornecedor, alinhamento ao planejamento estratégico, custo, disponibilidade, entre

outros.

A etapa final, da entrevista, sintetizou fatores e proporcionou uma análise mais aprofundada de situações e comportamentos da organização quanto à decisão.

Por meio de um estudo de caso num órgão público federal do judiciário brasileiro, conseguiu capturar os comportamentos decisórios de TI da organização para identificar com maior clareza os fatores de decisão de terceirização de TI neste âmbito.

Os fatores influenciadores para a decisão de terceirização de TI levantados na pesquisa sugerem os seguintes itens: fator estratégico, fator de custo, fator financeiro de previsão orçamentária, fatores de características do processo de TI que se intenciona terceirizar, fatores ambientais e de política da organização, incertezas internas e externas, do mercado, cultura organizacional, fatores legais, fatores de segurança, e fatores relacionados ao fornecedor de TI.

Alguns dos fatores apresentaram uma semelhança com a teoria, de acordo com o que foi pesquisado na literatura acadêmica científica. Enquanto outros surgiram como novos (subfator alinhamento com o planejamento estratégico, fator financeiro de previsão orçamentária, subfator disponibilidade do serviço de TI, entre outros), gerando uma contribuição para a teoria acadêmica sobre o tema.

Ao final das buscas nas diversas fontes de pesquisa, consolidou-se os resultados num quadro completo que permite visualizar e analisar de uma só vez todas as etapas de pesquisa e a presença de evidências de fatores. Este quadro facilitou uma análise de quais fatores foram mais repetidos, quais não foram encontrados na teoria, porém apareceram no estudo de caso, entre outras análises. Este quadro foi outro ponto forte da pesquisa, pois permitiu análises relevantes sobre os fatores identificados.

Os fatores que mais repetiram, aparecendo nas cinco etapas de pesquisa foram: fator estratégia relacionada a competência central, a acesso a recursos, a escassez de recursos internos e a dependência do fornecedor; fator custo de TI; fator característica da função de TI relacionada a qualidade e padronização; fator ambiental relacionada a política interna, a incertezas do ambiente interno e externo, fator legal e fator de fornecedor de TI,

relacionado a serviços e recursos oferecidos e à experiência do fornecedor no mercado.

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar fatores influenciadores que podem orientar a tomada de decisão de terceirização de serviços de TI no setor público federal e no judiciário federal brasileiro, sob o ponto de vista do contratante.

Neste ponto, diante dos resultados acima alcançados na pesquisa, pode-se dizer que a mesma atingiu seu objetivo principal ao identificar fatores relevantes que influenciam a decisão de terceirização de TI no órgão estudado.

A atenção da pesquisa dada ao setor público federal brasileiro contribui para solucionar algumas deficiências no planejamento de contratações de TI, ainda presentes neste âmbito mesmo após avanços alcançados na área.

Esta pesquisa colocou à luz do conhecimento diversos fatores influenciadores da decisão sobre terceirizar ou não serviços de TI e caso seja terceirizado, de como fazê-lo. De fato isso é importante para que os gestores tenham a ciência de quais são os fatores que influenciam a decisão de terceirização de TI e considerem os mesmos em suas decisões, o que pode minimizar deficiências de planejamento das contratações e incentivar uma padronização do processo decisório referente às terceirizações de TI.

Como parte do resultado da pesquisa, foram apresentadas possíveis relações entre os fatores e algumas deficiências de contratação de TI observadas, no sentido do primeiro minimizar a ocorrência do último.

Por outro lado, a lista de fatores identificados não é uma lista exaustiva, pois pode haver ainda outros fatores que não foram identificados devido à limitação de escopo desta pesquisa e sua característica estática no tempo. De fato, a análise foi feita em um dado momento, sem considerar a dinâmica de mudanças que podem vir a ocorrer na legislação e jurisprudência.

Ademais, não se pode afirmar que estes fatores identificados são generalizados para todos os órgãos do Judiciário, pois a pesquisa se deu num estudo de caso único. No entanto, pode-se afirmar que houve a identificação de fatores que influenciam de fato a

decisão no caso concreto e que houveram semelhanças com os fatores encontrados originalmente na teoria através da pesquisa da literatura acadêmica sobre o tema.

Percebeu-se que o presente estudo serve como impulso inicial para futuros estudos de métodos que auxiliem uma decisão multicritério de terceirização de TI no setor público, já que identificou fatores de decisão de terceirização de TI neste setor em específico.

Um estudo futuro, portanto, seria propor um modelo de processo decisório multicritério usando esses fatores para as organizações do setor público. Outra sugestão seria aplicar um modelo decisório, com base na especificação dos fatores e subfatores listados nesta pesquisa, para verificar se sua aplicação traz de fato algum benefício ao processo de planejamento de terceirização de TI no setor público.

Outra sugestão de estudo é a continuação desta pesquisa expandindo para um estudo de caso múltiplo ou mesmo um levantamento (*survey*) em vários órgãos do judiciário federal, ou em vários órgãos da APF, distribuídos entre os poderes. Isso possibilitaria replicações de resultados, contribuindo para aumentar a confiabilidade dos resultados obtidos, já que a generalização dos resultados da atual pesquisa só poderá ocorrer com mais estudos de mesma natureza. Esta foi uma deficiência identificada na pesquisa.

Porém, conforme Eisenhardt (1989), é importante se tornar intimamente familiar com cada caso particular como uma entidade autônoma. Este processo permite o surgimento de padrões únicos de cada caso antes de os pesquisadores partirem para a generalização de padrões entre os casos.

Nesse ponto, o atual estudo encontrou padrões de fatores identificados internamente na organização estudada. Muitos dos fatores foram considerados de forma intuitiva, indicando que pelo menos inicialmente a organização têm seguido num sentido desejável, qual seja, considerando aspectos relevantes relacionados com a decisão. Contudo, o seu comportamento ainda é passível de melhoria, uma vez que os fatores poderiam ser definidos explicitamente, o que auxiliaria os gestores a evitar tomar decisões erradas, com pouco embasamento, ou desconsiderando algum fator importante.

A contribuição deste estudo tanto para a comunidade acadêmica como para o órgãos

públicos, responde a questão de pesquisa principal sobre que fatores relevantes influenciam a decisão de terceirização de TI na APF e no Judiciário. Foram identificados um rol de fatores que influenciam esta decisão e foram apresentados em um quadro referencial que poderá ser utilizado para futuras pesquisa de confirmação.

Foi verificada a existência de alguns fatores não presentes na literatura estudada: o fator financeiro de previsão orçamentária, bem característico do setor público brasileiro, sendo bastante citado na legislação e jurisprudência analisadas; o subfator do fator estratégia que é o planejamento estratégico, capacidade interna de gerir o contrato, disponibilidade da função/processo de TI, troca de experiência, responsabilidade ambiental, ambiente político interno – apoio da alta administração, e segurança - política de segurança da informação e termo de confidencialidade.

Por fim, uma última sugestão de estudo futuro seria a realização de uma pesquisa sobre o grau de impacto de cada fator, para verificar qual fator influencia mais e se um dado fator influencia mais do que outro na decisão de terceirização de TI no judiciário federal ou no setor público federal brasileiro como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaghehband, F. K.; Rivard, S.; Wu, S.; Goyette, S. (2011). “An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing”. In: *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20 (Issue 2), p. 125–138. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.jsis.2011.04.003.
- Altinkemer, K.; Chaturvedi, A.; Gulati, R. (1994) “Information Systems Outsourcing: Issues and Evidence”. In: *International Journal of Information Management*, Vol. 14 (No. 4): 252-268.
- Aubert, B. A.; Houde, J. F.; Patry, M.; Rivard, S. (2012). “A multi-level investigation of information technology outsourcing”. In: *Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), p. 233–244, doi: 10.1016/j.jsis.2012.04.004.
- Avery, G. (2000). “Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how”. In: *Public Administration Review*, Vol. 60 No. 4, p. 330-7.
- Bandeira, R. A. M. (2009). *Fatores de Decisão de Terceirização Logística: Análise baseada na percepção dos Executivos*. Tese de Doutorado em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 252p.
- Bazerman, M. H.; Moore, D. (2010). “Processo Decisório”. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 7ª edição. Tradução Daniel Vieira.
- Braga, R.. (2007). “Auditoria em contratações de produtos e serviços em TI”. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti Dezembro, 2007.
- Braga, R. (2012). “Como o TCU vem tratando as principais deficiências nas contratações públicas de TI”. Tribunal de Contas da União. Apresentação. Brasília. Novembro, 2012. Disponível em: www.tcu.gov.br. Acessado em: Janeiro/2013.

Busi, M.; McIvor, R. (2008). “Setting the outsourcing research agenda: the top-10 most urgent outsourcing areas”. In: *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1, No. 3, pp. 185-197. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1753-8297>> Acessado em: Julho/2013.

Conselho Nacional de Justiça. (2012). Página web oficial www.cnj.jus.br.

Constituição da República Federativa do Brasil (1988).

Cruz, C. S.; Andrade, E. L. P.; Figueiredo, R. M. C.. (2011). “Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas”. Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria de Política de Informática, Brasília, 212 p. ISSN 1679-1878. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0216/216919.pdf>. Acessado em Ago/2012.

Dibbern, J.; Goles, T.; Hirschheim, R.; Bandula, J.. (2004). “Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature”. In: *Database for Advances in Information Systems* 34 (4), 6–102.

Eisenhardt, K.M. (1989). “Building Theories from Case Study Research”. In *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4. (Oct., 1989), pp. 532-550. Disponível em: <<http://intranet.catie.ac.cr/intranet/posgrado/met%20cual%20inv%20accion/semana%203/eisenhardt,%20k.%20building%20theories%20from%20case%20study%20research.pdf>>.

Eisenhardt, K.M.; Graebner, M.E. (2007). “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”. In *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25–32. Disponível em: <http://tuta.aalto.fi/fi/opinnot/jatko_opinnot/jatko-opintokurssit/eisenhardtgraebner2007.pdf>. Acessado em Jul/2013.

Faria, F. (2010). “Qual é o melhor momento para o Outsourcing de TI nas organizações?”. In: Albertin, A. L.; Sanchez, O. P, (2010) *Outsourcing de TI - Impactos, dilemas,*

discussões e casos reais. Editora FGV, p.11-45.

Gartner. (2013). _____. www.gartner.com. Notícia. Stamford Conn. Disponível em <<http://www.gartner.com/newsroom/id/2292815>>. Acessado em 14/03/2013.

Gartner. (2013b). _____. www.gartner.com . Relatório. Disponível em <<http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&id=2291618&ref=seo>>. Acessado em 14/03/2013.

Gartner. (2012). _____. www.gartner.com. Notícia. Disponível em <<http://www.gartner.com/newsroom/id/2108715>>. Acessado em 14/03/2013.

Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª Edição. Editora Atlas. São Paulo.

Gomes, L. F. A. M. (2007). “Teoria da Decisão – Definição, paradigmas e Fundamentos Analíticos”. In: Gomes, L. F. A. M. (2007). *Teoria da Decisão*. São Paulo. Ed. Thomson Learning. Coleção Debates em Administração. Cap.1 – p.1-20.

Gomes, L. F. A. M.; Araya, M. C. G.; Carignan, C. (2004). “Tomada de Decisões em Cenários Complexos: Introdução aos métodos discretos do apoio multicritério á decisão”. Ed. Cengage Learning. p. 1-11.

Gonzalez, R.; Gasco, J.; Llopis, J. (2006). “Information systems outsourcing: A literature analysis”. In: *Information & Management*, 43(7), p. 821–834. Setembro, 2006. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.im.2006.07.002

Gottfredson, M., Puryear, R. and Phillips, S. (2005). “Strategic sourcing: From periphery to the core”. In: *Harvard Business Review* (February), 132–139. Disponível em: <<http://hbr.org/2005/02/strategic-sourcing-from-periphery-to-the-core/ar/1>>. Acessado em: Julho/2013.

Hirschheim, R.; Lacity, M. (2000). “The Myths and Realities of Information Technology Insourcing”, In: *Communications of de ACM*, Vol. 43(No. 2), p. 99-107.

ITGI (2013). Pagina Web do ITGI. Disponível em: <<http://www.isaca.org/ITGI/Pages/default.aspx>>. Acessado em: 25/03/2013.

_____. IDC-Brasil (2012). IDCbrasil.com.br.

Junior, F.A.; Silva, L.M.B.; Almeida, M.L.; Silva, P.P. (2004). “Terceirização no Setor Público Brasileiro”. In: Dau, D.M; Rodrigues, I.J.; Conceição, J.J., (2009) *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo. Editora Annablume; CUT, p.107-126.

Kremic, T.; Tukul, O.I. (2003). “Assisting public organizations in their outsourcing endeavors: a decision support model”. In: working paper, Cleveland State University, Cleveland, OH.

Kremic, T.; Tukul, O. I.; Rom, W. O. (2006). “Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors”. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), p. 467–482. Emerald Group Publishing Limited, doi: 10.1108/13598540610703864.

Lacity, M. C.; Khan, S.; Yan, A.; Willcocks, L. P. (2010). “A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions”. In: *Journal of Information Technology*, 25, p. 395–433. JIT Palgrave Macmillan.

Lacity M. C.; Khan, S. A.; Willcocks L. P. (2009). “A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice”. In: *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.18 (Issue 3), p. 130–146. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.jsis.2009.06.002.

Lacity, M. C.; Willcocks, L. P. (1995). “Interpreting Information Technology Sourcing Decisions from a Transaction Cost Perspective: Findings and Critique”. In: *Management & Information Technology*, Vol.5 (No.3/4), p. 203-244. USA. Elsevier Science Ltd. Pergamon.

Lacity, M. C.; Willcocks, L. P.; Khan, S. (2011a). “Beyond Transaction Cost Economics:

Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20 (Issue 2), p. 139–157. Elsevier B.V. doi:10.1016/j.jsis.2011.04.002.

Lacity, M. C.; Solomon, S.; Yan, A.; Willcocks, L. P. (2011b). “Business process outsourcing studies: a critical review and research directions”. In: *Journal of Information Technology* (2011) 26, 221–258.

Lacity M. C.; Willcocks, L. P. (1998). “An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience”. In: *MiS Quarterly*. September 1998, p. 363-408.

McIvor, R.; Humphreys, P. K.; Wall, A. P.; Mckittrick, A.. (2008). “A Study of Performance Measurement in the Outsourcing Decision”. In: _____.*Research executive summaries series*. Vol 4, Issue 3. Northern Ireland. CIMA - Chartered Institute of Management Accountants. Disponível em: <http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/cid_ressum_a_study_of_performance_measurement_in_the_outsourcing_decision_dec08.pdf>. Acesso em 3 dez. 2011.

McIvor, Ronan. (2008). “What is the right outsourcing strategy for your process?”. In: *European Management Journal* (2008). Vol. 26, Issue 1, PP. 24– 34.

McIvor, R. (2011). “Outsourcing done right - Analysis may keep some manufacturing in-house, spin off other processes”. In: *Industrial Engineer*, January-2011, p. 30-35.

Mozzini, S. H. R.. (2011). *Fatores de decisão de Terceirização em Tecnologia da Informação*. Dissertação de Mestrado em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 108p.

Nazari-Shirkouhi, S.; Ansarinejad, A.; Miri-Nargesi, SS.; Dalfard, V. M.; Rezaie, K. (2011). “Information Systems Outsourcing Decisions Under Fuzzy Group Decision Making Approach”. In: *International Journal of Information Technology & Decision*

Making. Vol.10(No. 6), p. 989–1022, World Scientific Publishing Company.
doi:10.1142/S0219622011004683.

Patterson, Raymond A.; Rolland, Erik. (2002). A Decision Model for Configuration of Firm Boundaries in the Network Economy. Disponível em: <<http://www.ejeta.org/second-issue/ejeta-2002.05.12.01.02.13.pdf>>. Acesso em 3 dez. 2011.

Prahalad C. K.; Hamel, G.. (1990). “A competência essencial da Corporação”. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (1998). *A Busca da Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro Ed. Campus. Tradução Bazán Tecnologia e linguística. p.293-316.

Quinn, J. B. (1980). “Estratégias para Mudança”. In: Mintzberg, *et al.* (2006). *O Processo da Estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre. Bookman. Cap.1, p. 29-34.

Quinn , J. B.; Doorley, T. L.; Paquette, P. C. (1990). “Além dos Produtos: Estratégia Baseada em Serviços”. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (1998). *A Busca da Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro Ed. Campus. Tradução Bazán Tecnologia e linguística. p. 317-330.

Silva, E.; Menezes, E. M.. (2001). “Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. Florianópolis.

Silva, M. A.; Duarte, R. G.; Castro, J. M. de; Araújo, A. R. (2009). “Outsourcing de TI e Redefinição do Papel da Subsidiária: Um Estudo Comparativo entre as Subsidiárias Brasileira e Indiana de uma Multinacional Americana.” In: *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 6, No. 2, 2009, p. 173-202, ISSN online: 1807-1775.

Simon, H. A. (1997). “Decision-Making and Administrative Organization”. In: Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. New York. Ed. The Free press. 4th edition. Cap. 1 – p.

1-28.

Suescun, E. A. (2007). “Decisiones de «hacer o comprar» en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades”. In: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 31, p. 223-248.

Tasco, B. P. (2011). Panorama do Mercado de Serviços de TI no Brasil em 2010. Maio 2011. IDC Brazil.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management”. In: *Strategic Management Journal*, August 1997, Vol. 18, Issue 7, pp. 509–533. Disponível em: <>. Acessado em: Jul/2013

Tribunal de Contas da União. (2007). Relatório de Levantamento. Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal.

TCU. (2011). Relatório de Levantamento Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal de 2010. Tribunal de Contas da União.

TCU. (2012). Relatório de Levantamento. Avaliação da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Oportunidade de Melhoria e Recomendações. Tribunal de Contas da União.

TCU. (2012b) - Manual de Contratação de Serviços de TI do portal do TCU, que apresenta um Quadro Referencial Normativo (QRN) para as contratações de serviços de Tecnologia da Informação no setor público. Tribunal de Contas da União. Disponível em:<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/ticontrole/legislacao/repositorio_contratacao_ti/ManualOnLine.html>. Acessado em setembro/2012.

TCU. (2012c) - apresentações oficiais realizadas por membros da SEFTI/TCU sobre governança de TI na APF e contratações de TI na APF. Tribunal de Contas da União. Disponível em: <www.tcu.gov.br> e <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao>.

- TCU. (2012d). Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0. Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao>. Acessado em: janeiro/2013.
- Troacă, Victor-Adrian; Bodislay, Dumitru-Alexandru. (2012). “Ousourcing. The Concept”. In: *Theoretical and Applied Economics*. Volume XIX, No. 6(571), pp. 51-58.
- Valle, J. D. (2012). “País tem segundo maior mercado entre emergentes, diz consultoria Gartner - Gasto com TI no Brasil deve chegar a US\$ 135 bi em 2013”. Revista eletrônica Veja. Outubro/2012. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/gasto-com-ti-no-brasil-deve-chegar-a-us-135-bi-em-2013>>. Acessado em 15/03/2013.
- Willcocks, L. P.; Feeny, D. (2006). “IT Outsourcing and Core IS Capabilities: Challenges and Lessons at Dupont”. In: *Information Systems Management Journal*, Winter 2006, p. 49-56.
- Willcocks, L., Fitzgerald, G., Feeny, D. (1995). “Outsourcing IT: The Strategic Implications”. *Long Range Planning*, Vol. 28 (No 5): 59-70. 0024-6301(95)00038-0. Elsevier Science Ltd. Pergamon.
- Yang, C., Huang, J. B. (2000). “A decision model for IS outsourcing”. In: *International Journal of Information Management*, 20(2000), p. 225-239. Elsevier Science Ltd. Pergamon.
- Yin, Robert K. (2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Editora Bookman Companhia Ed.3ª edição. 2005. ISBN: 8536304626
- Yin, Robert K. (2001). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Editora Bookman Companhia Ed.2ª edição. Porto Alegre. 2001. ISBN 85-7307-852-9

APÊNDICES

A - ENTREVISTAS – FERRAMENTA DE COLETA DE INFORMAÇÕES

A.1 – E-MAIL CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

Título: Pesquisa de Mestrado sobre decisão de terceirizar serviços de TI

Boa tarde,

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a tomada de decisão de terceirização em Tecnologia da Informação no âmbito da administração pública federal. Trata-se de uma dissertação de mestrado em engenharia elétrica, na linha de pesquisa de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Universidade de Brasília (UnB). Esse é um estudo de caráter acadêmico, dentro do mais absoluto sigilo, ou seja, suas informações não serão identificadas individualmente, e a organização será mantida em anonimato dentro de um estudo de caso.

Como parte de minha metodologia de pesquisa, gostaria de realizar uma entrevista individual com cada um dos senhores. Devido ao curto prazo que tenho, selecionei algumas poucas pessoas que possuem papel relevante na tomada de decisão por terceirizar ou não serviços de TI nesta organização.

Gostaria de contar com a sua participação. Ela será muito importante para esta pesquisa.

Caso os senhores possam participar, solicito a gentileza de responder este email para agendarmos um horário que melhor lhes sirva para a entrevista nas próximas semanas.

Obrigada!

Fernanda Klarmann Porto Silva – Mestranda PPGEE/ENE/UnB

A.2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Vossa Senhoria está sendo convidado (a) a participar como colaborador (a) em uma pesquisa de pós-graduação. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, se aceitar fazer parte deste estudo, assine no final deste documento que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma.

SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto	Fatores que impactam a Tomada de Decisão para Terceirizar Serviços de TI à luz do Alinhamento de TI e Negócio - Um Estudo de caso no Judiciário Federal Brasileiro
Programa de Mestrado	PPGEE/UnB – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica-UnB / Área de Concentração: Telecomunicações e Redes de Comunicação de Dados/ Tema: Gestão de Tecnologias da Informação e das Comunicações
Orientador	Prof. Dr. Luís Fernando Ramos Molinaro
Pesquisador Responsável	Fernanda Klarmann Porto Silva
Telefones para Contato	(XX) XXXX-XXXX
e-mail	xxxxx@xxxx.com.br

A partir desse estudo pretende-se identificar fatores relevantes que impactam na tomada de decisão para terceirização de serviços de TI no âmbito do Judiciário Federal Brasileiro, do ponto de vista do contratante. Para isso, será utilizada esta organização como base para um estudo de caso anônimo.

O anonimato se faz necessário, devido a análises que serão realizadas a partir da investigação de processos de terceirização de TI já realizados ou em andamento e de práticas e ações gerenciais utilizadas na organização referente à decisão de terceirização de serviços de TI. De fato, esta investigação envolve, inevitavelmente, questões de caráter estratégico da organização.

Esta pesquisa é relevante para os gestores e diretores de órgãos da Administração Pública Federal – APF e Judiciário federal, uma vez que eles poderão identificar semelhanças em seu contexto e poderão propor atuações no sentido de fomentar a adoção de processos formais e uniformizados de tomada de decisão de terceirizar ou não serviços de TI. Por conseguinte, promove uma melhoria da Governança de TI em sua organização.

Também é relevante para a comunidade acadêmica uma vez que se propõe a explorar domínios de conhecimento ainda não bem definidos e incipientes, quais sejam: alinhamento entre TI e negócio e processos para a tomada de decisão de terceirização de TI. Poderá trazer à tona novas discussões, agregando um conjunto de conceitos sobre o assunto de forma a contribuir para a continuidade dos estudos e pesquisas nesta área.

Essa pesquisa está estruturada de forma que pretende identificar, primeiramente, que fatores relevantes impactam a decisão de terceirização de TI, através da teoria e literatura sobre o assunto. Em seguida, pretende-se buscar outros fatores a serem identificados no âmbito da legislação e jurisprudência referente à APF e ao Judiciário Federal. Estes são os fatores formais, que deveriam ser considerados na tomada de decisão sobre terceirização de TI no judiciário federal. Por fim, os fatores encontrados anteriormente se juntarão àqueles que, possivelmente, estarão presentes no estudo de caso de um órgão específico do Judiciário Federal Brasileiro, incluindo os fatores informais presentes nesta organização. Para tanto, serão coletadas informações pertinentes à organização, à sua estrutura de responsabilidades decisórias, ao seu planejamento de contratações/terceirizações de TI, às suas práticas e procedimentos formais e informais de governança de TI, ao processo de gestão e tomada de decisão de contratação de TI e ao seu ambiente político interno e seus processos de contratação de TI. Serão feitas entrevistas com pessoas que ocupam, ou recentemente ocuparam, cargos de responsabilidade decisória (de nível estratégico/tático) e que participaram de processos de contratação/terceirização de TI. Elas versarão sobre os aspectos supracitados. Também será realizada a coleta de documentos oficiais nos arquivos do órgão bem como em seu site institucional para levantamento de características desta instituição expressas nesses documentos. Além disso, aplicar-se-á técnica de observação espontânea para identificar as informações pertinentes aos processos decisórios de terceirização de TI na organização. A última parte do trabalho consistirá em analisar os fatores encontrados no órgão, capturados pelos instrumentos de pesquisa acima delineados, para em seguida confrontar com a teoria evidenciada na revisão literária, sob a luz do alinhamento de TI e negócio.

Todos os dados coletados serão inteiramente protegidos e sua privacidade resguardada nos seguintes termos abaixo:

1 Quer escrevendo ou falando sobre esse estudo, jamais usarei seu nome ou quaisquer outros nomes e indicações que possam revelar sua identidade, salvo com sua expressa permissão.

2 Seu verdadeiro nome será substituído por outro quando da citação do mesmo nesse estudo ou em estudos posteriores.

3 Todos os dados coletados, tais como questionários, entrevistas e ou outros, escritos e gravados, também serão mantidos em sigilo mantendo sua identidade protegida.

Sua participação nessa pesquisa é voluntária e você tem total liberdade de se recusar a participar e responder quaisquer perguntas que possam causar constrangimento, ou mesmo deixar de tomar parte nela a qualquer momento. Se, por qualquer razão, você se sentir lesado (a), ser-lhe-á garantido direito a assistência por parte do pesquisador e direito de indenização (Resolução 196-96 do Conselho Nacional de Saúde). A coleta de informações será realizada por meio de entrevistas gravadas que serão agendadas previamente de acordo com sua disponibilidade. Sua participação é de grande importância para o desenvolvimento dessa pesquisa. A sua assinatura neste termo, o qual está delineado em três (3) páginas devidamente numeradas, certifica que Vossa Senhoria tem conhecimento dessa pesquisa e da permissão para a utilização dos dados decorrentes dela na elaboração e

veiculação de minha dissertação de mestrado e de outros trabalhos resultantes dessa investigação.

FERNANDA KLARMANN PORTO SILVA

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO COLABORADOR (A) DE PESQUISA

Eu, _____ RG _____ CPF _____

_____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado:

Fatores que impactam a Tomada de Decisão para Terceirizar Serviços de TI à luz do Alinhamento de TI e Negócio - Um Estudo de caso no Judiciário Federal Brasileiro,

como sujeito colaborador. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pela pesquisadora: **Fernanda Klarmann Porto Silva**, dos procedimentos nela envolvidos, assim como os benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do sujeito colaborador da pesquisa

A.3 – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

Quadro A.1 - Questionário sobre decisão de terceirização de TI

Questionário sobre decisão de terceirização de TI			
Tópicos		Pergunta	Referências
Processo decisório formal	1	* Existe uma definição de estratégia corporativa para a terceirização? Ou seja, existe estratégia de terceirização formal para a organização como um todo?	e-SCM
	2	Existe um processo formal decisório ao se decidir por terceirizar ou não um serviço de TI? Considerando fatores, riscos, benefícios ₁ ? Ou considerando as capacidades internas VS criticidade para o sucesso da organização (quadrante) ₂ ?	1- Kremic et al. 2- MCIVOR et al, 2008.
	3	O processo de contratação de bens e serviços de TI é formalizado, padronizado e judicioso quanto ao custo, à oportunidade e aos benefícios advindos das contratações de TI? Existe um passo-a-passo formalizado, com etapas a serem seguidas, para o planejamento inicial de contratação/terceirização de serviços de TI?	TCU
*	4	Quais são os fatores que você considera mais impactantes para se decidir por terceirizar em TI?	
Estratégia – Core Business	5	Na organização, você acredita que a estratégia de focar nas atividades core da organização é levada em conta no momento de terceirizar serviços de TI? Os serviços de TI altamente relacionados com a atividade core do negócio são terceirizadas?	
	6	A seu ver, os servidores concursados da TI terceirizam as atividades operacionais para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle? Falta capacitação para gerir as contratações? Falta servidores para o controle das atividades contratadas?	Decreto- Lei 200/67 - Art. 6º, I, 7º e 10, §7º.
Estratégia- Alinhamento com o Planejamento o Estratégico	7	Como que funciona normalmente a questão de motivação da terceirização alinhada com o plano estratégico institucional e de informática? ...só se necessário... Ocorrem em uma só via? Ou seja, só no sentido dos planos estratégicos que impulsionam (acionam) e motivam uma contratação em TI ou a área de TI também vislumbra uma oportunidade de contratação e ela tenta se adequar e ver se esta estaria alinhada ao plano estratégico? (alinhamento de ti e negocio em uma via só?).	

	*Extra	Como normalmente funciona a decisão por contratação de um serviço de TI? Ela vem impulsionada pelos objetivos estratégicos constantes nos Planos Estratégicos institucional e de TI? Ou a vislumbramento (de terceirização de um serviço) é o desejo técnico de melhorar (percebe-se a inovação no mercado) e assim tenta-se encaixar nos objetivos do negócio? Ou seja, as decisões estratégicas sobre terceirização dos serviços ocorrem mais com origem no negócio que impulsiona e promove a terceirização na esfera de TI ou é a TI e suas percepções de inovação que estimulam a mudança dela mesma tentando se alinhar aos objetivos estratégicos do Negócio (decisão com origem na TI)?	
Estratégia - Acesso a recursos	8	O fator da organização não ter acesso suficiente ao conhecimento e à tecnologia influencia a decisão de terceirização em TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011)
Estratégia - Riscos	9	Os riscos estratégicos, como por exemplo, dependência do fornecedor e gestão de conhecimento, são avaliados ao se planejar a terceirização de serviços em TI? É elaborado plano de sustentação?	IN. 4 art.2º
Custo de TI e Investimento em ativos de TI	10	É normalmente elaborado plano de trabalho durante o planejamento da contratação para subsidiar a decisão de terceirização? E análise de viabilidade da contratação? Com análises técnicas e econômicas, provando a economicidade da contratação? São analisados todos os custos envolvidos na terceirização? Inclusive os custos para a futura gestão do contrato? E os investimentos e custos necessários para execução do contrato, como por exemplo, bens, equipamentos e instalações que a Administração disponibilizará às contratadas para a execução dos serviços;	IN. nº 18-1.1.2
	*Extra	Um alto custo da área de TI influencia na decisão de terceirização de TI? Um alto custo com aquisição e manutenção de hardware e software influencia a decisão de terceirização em TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011)
Características do Processo de TI	11	Um processo de TI com baixo padrão de qualidade influencia na decisão de terceirização de TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011); Kremic et al.
	12	Um alto risco operacional do processo de TI influencia na decisão de terceirização de TI? (Por exemplo, falhas devido à natureza da solução de TI) Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011); Kremic et al.
	13	O risco de perda da imagem da organização devido ao baixo desempenho do fornecedor influencia a decisão de terceirização em TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011); Kremic et al.
Ambiente - Política Interna	14	O apoio da alta administração influencia a decisão de terceirização em TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozinni (2011); Kremic et al.
	15	O Ambiente- Política interna e externa impacta a decisão de terceirizar em TI nesta organização? Como política externa, porém no âmbito do setor público APF, vale citar as políticas de programas aderência às políticas públicas de proteção, tais como: estímulo às micro e pequenas empresas por meio das aquisições públicas; melhoria do suporte às pessoas com necessidades	

		especiais; cotas de número de pessoas portadoras de necessidades especiais...	
	16	As responsabilidades e decisões sobre terceirizar ou não um serviço de TI são divididas com pessoas de áreas diversas do órgão, podendo ser concretizado através de um comitê?	
Ambiente- Isomorfismo	17	A organização, em geral, troca informações e experiências ₁ de contratações e terceirizações em TI com outros órgãos do judiciário ou APF? Quando outro órgão está terceirizando um serviço de TI e obteve sucesso nesta contratação, isso influencia a organização para terceirizar o mesmo serviço? Já houve casos? Pode citar? No planejamento de contratação se faz a análise de projetos similares realizados por outros órgãos? ₂ O Banco de Boas práticas de gestão do Poder Judiciário (no tema de Infraestrutura e Tecnologia) é considerado no momento de decidir por terceirizar um serviço de TI? ₃	₁ -Lei8666, TCU - Manual e Res. n° 70 CNJ Anexo I- Alinhamento e Integração e Resolução n° 99- CNJ, Art1°. ₂ -IN4 SLTI- MPOG– Art11 ₃ - Res. n° 70 CNJ-Art 4°
	18	O Impacto ambiental é realmente considerado?	
Ambiente – Incerteza do ambiente interno e externo	19	É realizada análise de Impacto para subsidiar a decisão (durante o planejamento)? Nesta análise são avaliados: custo-benefício inicial; • impactos sobre a equipe (há pessoas adequadas para cuidar dos novos processos decorrentes da contratação; • impactos organizacionais, em termos de processos de trabalho e ganho geral do sistema, não somente localizado; • impactos políticos (se der certo, qual a consequência? e se der errado?); • impactos no clima organizacional (culturais, ambiente emocional etc.), diz respeito a como as pessoas se sentem em relação à contratação pretendida ; • impactos materiais (compatibilidade e suporte de carga pela infraestrutura); • impactos normativos (compatibilidade legal, regulatória e contratual); • efetiva probabilidade de vir-se a concretizar o benefício pretendido?	TCU (Manual), Decreto 2271, Acórdãos TCU.
	20	Para garantir a aderência à legislação em vigor e às políticas públicas, a TI realiza um minucioso levantamento dos requisitos constitucionais, legais e infra-legais, de modo que o modelo de prestação de serviços adotado seja o mais aderente possível a tais requisitos sem perda de objetividade na contratação? Isso está institucionalizado? Todos os planejadores atentam pra isso?	TCU (Manual)
Ambiente – Fator Legal	21	As aquisições de equipamentos e contratação de serviços na área de TIC atendem aos padrões recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário? Isso é levado em consideração na decisão da terceirização de um serviço de TI?	Res. n°90- CNJ
Segurança	22	São consideradas questões como propriedade intelectual e direitos autorais, informações estratégicas ou sigilosas sob domínio do fornecedor, política de segurança da informação, atender a padrões de segurança, aderência a regulamentações de da ICPBrasil,	TCU, IN 4, IN 2, lei 8666.

		manipulação de dados, gestão de conhecimento.	
Fornecedores de TI	23	a disponibilidade de fornecedores capazes de realizar as atividades terceirizadas (serviços oferecidos) influencia a decisão de terceirização em TI? =A inexistência de fornecedores experientes no mercado influencia a decisão de terceirização em TI? * Por exemplo, internamente se concluiu que o serviço seria mais bem prestado indiretamente, ou por escassez de recursos internos ou capacidade interna fraca.	IN. nº 4, lei 8666 e acórdãos TCU, e Mozzini (2011).
	*Extra	a disponibilidade de fornecedores que operam em indústria semelhante à da contratante (experiência no mercado) influencia na decisão de terceirização de TI? Influencia pouco ou influencia muito?	Mozzini (2011);
*	24	Você pode citar todos os fatores que você acha que contribuíram para a terceirização dos serviços de infraestrutura de rede e operação ao invés de realizar estes serviços por conta própria pelos próprios servidores do órgão?	Processo específico de terceirização do órgão
*Extra		Quanto ao processo de terceirização de sistema de gestão de pessoas, ocorrido recentemente, como se deu a tomada de decisão? O que motivou, no seu ponto de vista, a organização decidir que iria terceirizar? E depois, que motivação levou a abortarem o processo, decidindo por não terceirizar este serviço de TI? Foi utilizado algum instrumento formal para a tomada da decisão?	
*Extra		Todo ou parte do desenvolvimento da solução de TI para gestão e tramitação virtual de processos judiciais, é terceirizado? Por quê? (solução fortemente relacionada à atividade core) Se sim, o software é catalogado no portal de software publico brasileiro? ¹	IN 4 Art. 27 (sempre que aplicável deve ser catalogado...).

Fonte: Autoria própria

Tópicos:

- Processo decisório formal
- Fator estratégico
 - competência central
 - Alinhamento com o planejamento estratégico
 - acesso a recurso
 - risco estratégico
- Fator Custo
 - custo de TI
 - investimentos em ativos
- Fator Financeiro- Previsão orçamentária
- Características do Processo de TI
 - Complexidade
 - Especificidade
 - Geração de valor
- Dificuldade de imitação/substituição
 - Desempenho
 - Qualidade
 - Flexibilidade
 - Risco operacional
- Ambiente
 - Ambiente político interno
 - Isomorfismo

- Incertezas do ambiente externo e interno
 - Fator Legal
- Segurança

- Fornecedor de TI
 - Serviços oferecidos, recursos oferecidos.
 - Cobertura geográfica

- Experiência do fornecedor no mercado
- Imagem

B - QUADRO COMPLETO DOS FATORES RELEVANTES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO DA APF E JUDICIÁRIO

B.1 – QUADRO DOS FATORES IDENTIFICADOS NA LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA NOS ÂMBITOS DA APF E DO JUDICIÁRIO FEDERAL

Quadro B.1 - Fatores de decisão associados à terceirização de TI identificados na legislação e jurisprudência da APF e Judiciário

Fatores de decisão associados à terceirização de TI no contexto da APF + Judiciário			
Fatores	Itens	Descrição Resumida	Referência Legal ou jurisprudência (acórdãos e normas técnicas do TCU, instruções normativas SLTI + Resoluções do CNJ).
Estratégia	Competência Central	“Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, (...) a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato (...)”.	Decreto- Lei 200/67 - Art. 6º, I, 7º e 10, §7º.
		“§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, <u>informática</u> , copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta.” (grifo nosso).	Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. Art1º § 1º.
		“Art. 7º 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.”	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI - MPOG -. Art7º
		Promover qualificação do servidor público para o exercício de atividades de direção e assessoramento	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Art.3º
		Escassez de recursos humanos + Considerar que, mesmo sendo atividade meio, os serviços de informática não devem todos ser terceirizados. Existem atividades estratégicas no âmbito da TI. E estas não devem ser terceirizadas	Acórdão 140/2005-TCU- Plenário- Voto do Relator 90 a 93
		Antes de terceirizar deve-se considerar se há equipe suficiente de TI no quadro de pessoal próprio para realizar a gestão do contrato de terceirização. Embora não seja atividade-fim, com tendência a realizar a terceirização (Fator Estratégia-foco no core business), também não se recomenda terceirizar se o corpo técnico próprio atual não possui capacidade para gerir a contratação (com	Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. 71 e 72)

	vistas a garantir o alcance de qualidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos serviços públicos em benefício da sociedade).	
	“Outras que têm grande relevância no progresso da Administração Pública que, apesar de serem consideradas atividade-meio, poderiam ser incluídas no rol de atividades-fim...”.	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório
	“É vedada a contratação de atividades que: (...) II - constituam a missão institucional do órgão ou entidade; (...)”.	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.9º
	“Não poderão ser objeto de contratação: (...) e II - gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação. (...) §1º O suporte técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade dos serviços de Tecnologia da Informação poderão ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade;”.	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.5º
	Art. 2º - § 1º As funções gerenciais e as atividades estratégicas da área de TIC devem ser executadas, preferencialmente, por servidores efetivos do quadro permanente. § 2º São atividades estratégicas: (...) VI - gestão dos serviços terceirizados de TIC. § 3º A força de trabalho terceirizada que realize as funções e atividades descritas nos parágrafos anteriores deve ser gradualmente substituída.	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.2º
	Anexo I A Estratégia do Poder Judiciário – “Tema: Eficiência Operacional. Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais. Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental), e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional. Ações Sugeridas: Priorizar a atividade fim na utilização dos recursos orçamentários; Conscientizar servidores sobre responsabilidade ambiental;”.	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.
Alinhamento ao Planejamento Estratégico *	E planejamento de orçamento. Só poderá terceirizar se houver dinheiro previsto em orçamento para esta demanda de gasto. E a alínea IV fala que o produto (resultado) da terceirização deve estar contemplado nas metas estabelecidas em planejamento estratégico plurianual	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 7º, § 2º
	Todas as aquisições devem ser realizadas em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com seu plano diretor de informática- Alinhamento com PETI e PDTI	Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU- 9.1.1 a 9.1.5
	Ao decidir por terceirizar serviços de TI na APF, deve-se verificar se esta decisão está alinhada com o planejamento estratégico pretendido e se consta esta terceirização e contratação no PDTI. Este fator demonstra uma preocupação com o alinhamento estratégico da TI e Negócio.	Acórdão 1.521/2003-TCU- Plenário Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário Acórdão 117/2006-TCU- Plenário Acórdão 304/2006-TCU- Plenário
	“Art. 2º As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, (...)” “Art15 (...) conexão entre a contratação e o planejamento existente; (...)”.	- Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI - MPOG –Art.2º e Art.15
	Estudo que demonstre a necessidade, a prioridade e a conveniência da contratação, sua adequação com o plano diretor de informática da empresa, o projeto a que se refere e a sua vinculação a	Acórdão 838/2004-TCU- Plenário- 9.2.2

	objetivos atuais ou a estratégias de longo prazo da empresa;	
	Alinhamento com plano estratégico institucional e de Informática	-Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9. -Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU -Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.4º e Art.11- IV
	“O planejamento da contratação é fundamental para que: (...) 3) a contratação esteja alinhada com os planejamentos do órgão governante superior ao qual o órgão esteja vinculado, do órgão e de TI do órgão; (...) ”.	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 – Importância do planejamento das contratações de soluções de TI
	“As contratações de TI de um órgão podem ser influenciadas pelos planos elaborados pelo órgão governante superior ao qual está vinculado , que inclui o planejamento da esfera do órgão governante superior e de TI dessa esfera.”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 4 – Contexto do Planejamento das contratações de soluções de TI
	“Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional consoante do Anexo I desta Resolução, sintetizado nos seguintes componentes: (...). IV - 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas: (...) g) Infraestrutura e Tecnologia: Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais; Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;”.	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Art.1º.
	“Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Descrição do Objetivo: Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia. Linhas de Atuação: Suporte à Estratégia; Segurança da Informação. Ações Sugeridas: Investir na estruturação das áreas de tecnologia da informação; Priorizar sistemas de TI diretamente relacionados aos projetos estratégicos;”.	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.

	<p>Anexo I A Estratégia do Poder Judiciário – “Tema: Eficiência Operacional. Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais. Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental), e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional. Ações Sugeridas: Priorizar a atividade fim na utilização dos recursos orçamentários; Conscientizar servidores sobre responsabilidade ambiental;”.</p>	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.
	<p>Art. 11. O Tribunal deve elaborar e manter um Planejamento Estratégico de TIC - PETI, alinhado às diretrizes estratégicas institucionais e nacionais. Parágrafo único. Deverá ser elaborado, com base no PETI, o plano diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI).</p>	Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009- Art10 e 11.
	<p>Art. 1º - IV - g) Infraestrutura e Tecnologia: Objetivo 8. Garantir a infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas; * (Anexo I - Linhas de Atuação: • Implantar e garantir a operacionalização de Infraestrutura de TIC; • Implantar e garantir a Segurança da informação; • Implantar e garantir a operacionalização dos serviços de TIC.). Objetivo 9. Promover a segurança da informação; Objetivo 10. Garantir a disponibilidade de sistemas de TIC essenciais ao judiciário; Objetivo 11. Desenvolver sistemas de TIC interoperáveis e portáteis; Objetivo 12. Prover documentação de sistemas; * (Anexo I - Linhas de Atuação: • Comunicação interna; • Cultura orientada a resultados; • Melhorar a manutenção e o aperfeiçoamento dos sistemas e serviços; • Facilitar e melhorar a utilização dos sistemas e serviços de TIC.).</p>	Resolução nº 99-CNJ, de 24 de novembro 2009- Art.1º e Anexo I.
Acesso a recursos	Tarefas executivas, via de regra, serão terceirizadas (...) "desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução”.	Decreto- Lei 200/67 - Art.10, §7º
	“procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade, sem perda da economia de escala.”	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 23, § 1º
	“art11. I- b) soluções disponíveis no mercado; e (...)”.	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11
	“a capacidade e alternativas do mercado, inclusive a existência de software livre ou software público;”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.11-III-c
	Parcelamento ou não do objeto, levando em consideração a viabilidade técnica e econômica para tal, a necessidade de aproveitar melhor as potencialidades do mercado e a possível ampliação da competitividade do certame, sem perda de economia de escala.	Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9
Risco Estratégico	Considerar os requisitos de evolução e de manutenção dos bens intelectuais produzidos, de forma a minimizar o risco da necessidade de alterações no produto que não estejam cobertas pelos contratos e, portanto, que necessitem ser contratadas junto ao fornecedor exclusivo;	Acórdão 1.878/2005-TCU- Plenário- 9.3.15
	1) a TI não deve estar toda controlada por terceiros, pois gera riscos de rotatividade de mão de obra,	2308/2010 – TCU – Opinião do

	ausência de internalização de conhecimentos e de comprometimento de segurança daí decorrentes 2) antes de terceirizar serviços de desenvolvimento de software e aplicações, é importante que a TI adote, mesmo que informalmente, qualquer processo ou método para desenvolvimento de softwares. Caso contrário, aumenta o risco de irregularidades em contratações do gênero, podendo receber produtos inadequados.	Relator- 1 e 2)
	Considerar os requisitos de gestão do conhecimento crítico para o negócio do contratante e proteção contra a dependência do fornecedor	Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário. 9.1.13 a 9.1.13.5
	Gestão do conhecimento	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 11- Gestão do conhecimento sobre o processo de contratação de soluções de TI
	Riscos envolvidos no planejamento da contratação e controles para tratá-los. “Os próprios setores envolvidos no processo de planejamento da contratação de soluções de TI devem levantar os riscos relativos a esse processo de trabalho, identificar os controles existentes, avaliá-los e aperfeiçoá-los, configurando a chamada “autoavaliação dos controles” (control self-assessment - CSA).”.	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 12 - Considerações Finais
	Área de informática dependente de uma única empresa fornecedora... Risco no tocante à segurança e manipulação das informações	Acórdão 116/2006-TCU- Plenário. Relatório 6.19 e 6.20
	Dependência do fornecedor: caso este venha a falir ou fechar, pode causar prejuízos econômicos e de valor para o negocio da Administração.	Acórdão 786/2006-TCU- Plenário. Voto do Relator-68 a 77
	Dependência do fornecedor	Acórdão 235/2007-TCU- Plenário. - 9.2.1 -Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.2-I
	“O órgão não poderá contratar o mesmo prestador para realizar serviços de execução e fiscalização relativos ao mesmo objeto, assegurando a necessária segregação das funções.”	-Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art.3º- §2º
	“Art. 10. A fase de Planejamento da Contratação consiste nas seguintes etapas: I - Análise de Viabilidade da Contratação; II - Plano de Sustentação; III - Estratégia da Contratação; IV - Análise de Riscos; e (...)” “A Análise de Riscos será elaborada (...) contendo os seguintes itens: (...) V - definição das ações de contingência a serem tomadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem”.	- Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI - MPOG –Art10 e 16
	“Plano de Sustentação: documento que contém as informações necessárias para garantir a continuidade do negócio ” + “ Análise de Riscos: documento que contém a descrição, a análise e o	- Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI - MPOG -Art2º XIII e XV

		tratamento dos riscos e ameaças”.	
		“os riscos envolvidos em cada contratação (e.g. não conseguir obter o objeto contratado por falta de pessoal qualificado para gerir o contrato) e os riscos decorrentes da dependência do negócio de cada órgão com relação a TI, como riscos de segurança da informação (e.g. vazamentos de informação) e de continuidade de negócio (e.g. interrupções de serviços de TI críticos que comprometam ou inviabilizem as operações do órgão).”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução
		“O planejamento da contratação é fundamental para que: (...) 4) e os recursos envolvidos sejam bem utilizados, não só os recursos financeiros, mas também os recursos humanos. ”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 – Importância do planejamento das contratações de soluções de TI
		“envolvem riscos para o órgão (e.g. o fornecedor de um serviço crítico pode falir e, em consequência, o órgão deixar de prestar serviços importantes para a sociedade) (...)”.	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 – Importância do planejamento das contratações de soluções de TI
Custo	Custo de TI	Elaboração preliminar de Plano de trabalho para evidenciar vantagens e economicidade	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
		Devido à natureza de bens e serviços de informática, exige-se tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”. Dependendo do preço, terceiriza ou não com dado fornecedor. Ou até mesmo pode-se desistir da licitação (terceirização).	Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010. Art. 9º.
		Proposta mais vantajosa (técnica e economicamente)...	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.3º
		“ser a opção escolhida, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a administração”.	Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.2
		“estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo”.	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.6º- IX.
		“Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: I)- segurança; II) funcionalidade e adequação ao interesse público; III) - economia na execução, conservação e operação;”	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.12
		“procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade, sem perda da economia de escala. ”	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 23, § 1º
		As licitações devem ser planejadas de modo a fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, utilizando sempre o tipo "menor preço", exceto nos casos previstos em lei.	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.45 §1º, e 46
		A não divisão do objeto em parcelas – risco de falta de economicidade	Acórdão 786/2006-TCU- Plenário.

			Voto do Relator-68 a 77
		“na hipótese de optar pela padronização de produtos, faça constar (...) apresentando estudos, laudos, perícias e pareceres que demonstrem as vantagens econômicas (.)”.	Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. 9.2.6
		“Economicidade da solução e melhor aproveitamento de recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.” + “parcelamento ou não do objeto, levando em consideração a viabilidade técnica e econômica para tal, (...) sem perda de economia de escala” + adequação orçamentária.	Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário. 9.1 a 9.1.9
		“análise e comparação entre os custos totais de propriedade das soluções identificadas, levando-se em conta os valores de aquisição dos ativos, insumos, garantia e manutenção;”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art.11-III
		“Economicidade da solução e melhor aproveitamento de recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.”	-Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU
		“verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, a cargo do Fiscal Requisitante do Contrato;”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG Art.25-III-k)
		“XII- Análise de Viabilidade da Contratação: documento que demonstra a viabilidade técnica e econômica da contratação;”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 2º
		“É na elaboração dos estudos técnicos preliminares que diversos aspectos devem ser levantados para que os gestores certifiquem-se de que existe uma necessidade de negócio claramente definida, há condições de atendê-la, os riscos de atendê-la são gerenciáveis e os resultados pretendidos com a contratação valem o preço estimado inicialmente . Em outras palavras, a partir dos estudos técnicos preliminares, o gestor público avalia se deve prosseguir com a contratação da solução de TI ou não . Ressalta-se que o preço estimado inicialmente tem por objetivo servir de parâmetro para a análise de custo-benefício da contratação.”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1 – Estudos Técnicos Preliminares
		“caso o preço final da licitação seja acima do preço máximo aceito, o órgão deve avaliar a possibilidade de abandonar a padronização, efetuando licitação sem restrição relativa à padronização.”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1 – Estudos Técnicos Preliminares
	Investimentos em ativos	“Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Descrição do Objetivo: Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia. Linhas de Atuação: Suporte à Estratégia; Segurança da Informação. Ações Sugeridas: Investir na estruturação das áreas de tecnologia da informação; Priorizar sistemas de TI diretamente relacionados aos projetos estratégicos;”	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.
		(...) bens, equipamentos e instalações que a Administração disponibilizará às contratadas para a execução dos serviços;	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
Financeiro *	Previsão orçamentária*	Houver previsão de recursos orçamentários para contratar (planejamento orçamentário)	-Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 7º, § 2º.

			- Decisão 408/1996-TCU- Plenário - Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 15-IV
		“indicação da fonte dos recursos para a contratação” e art11- II- g) o orçamento estimado	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 9º e Art.11
		Adequação orçamentária	-Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU
Características da função/ processo de TI*	Complexidade	Devido à natureza de bens e serviços de informática, exige-se tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”. A técnica da proposta também deve ser avaliada.	Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010. Art. 9º.
	Especificidade	Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º
		“Art. 6º Os serviços continuados que podem ser contratados de terceiros pela Administração são aqueles que apoiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do órgão ou entidade, conforme dispõe o Decreto nº 2.271/97.”	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 6º
		“... quando dispor sobre serviços de natureza intelectual, deverá observar ainda as seguintes diretrizes: I - evitar o domínio de uma única empresa sobre a gestão dos serviços, evitando a dependência...”.	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 2º
		Considerar os requisitos de evolução e de manutenção dos bens intelectuais produzidos, de forma a minimizar o risco da necessidade de alterações no produto que não estejam cobertas pelos contratos e, portanto, que necessitem ser contratadas junto ao fornecedor exclusivo;	Acórdão 1.878/2005-TCU- Plenário-9.3.15
	Geração de valor	Elaboração de plano de trabalho para subsidiar a decisão de contratação: Evidenciar justificativa da necessidade dos serviços	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
		Elaboração preliminar de Plano de trabalho para evidenciar vantagens e economicidade	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
		Serviço deve ser prestado com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade, generalidade.	Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Art.6º.§1º e 2º
		Proposta mais vantajosa (técnica e economicamente)...	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.3º
		“Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: I)- segurança; II) funcionalidade e adequação ao interesse público ; III) - economia na execução, conservação e operação;”	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.12
“ser a opção escolhida, em termos técnicos e econômicos, a mais vantajosa para a administração”.		Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU-9.1.2	
	A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público.	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório	

	<p>“XII- Análise de Viabilidade da Contratação: documento que demonstra a viabilidade técnica e econômica da contratação;”</p>	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 2º
	<p>“a agregação de valor desses dispêndios, pois sem esse objetivo em mente, os órgãos da APF correm o risco de gastar enormes quantias sem benefícios compatíveis em contrapartida, como o aprimoramento dos seus processos de trabalho, dos seus produtos e dos serviços que prestam;”</p>	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução
Dificuldade de imitação/ substituição	-	-
Desempenho	Serviço deve ser prestado com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade, generalidade.	Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Art.6º.§1º e 2º
	Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º
	A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público.	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório
	“Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Descrição do Objetivo: Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia. (...)”	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.
Qualidade	Mensuração da quantidade e qualidade do serviço a ser terceirizado	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
	Serviço deve ser prestado com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade, generalidade.	Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Art.6º.§1º e 2º
	Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º
	Art. 15. VII - (...) avaliação da qualidade (...). Art. 28 Parágrafo único. “Nas licitações tipo "técnica e preço", o julgamento das propostas deverá observar os seguintes procedimentos: I - o fator qualidade (...)”.	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 15-VII e Art.28-parágrafo único -I

		A terceirização deve ser feita somente na medida em que se torne claro que essa substituição trará benefícios à sociedade com uma melhor qualidade, produtividade e eficiência do serviço público.	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório
		“são os requisitos que a solução contratada deverá atender, incluindo os requisitos mínimos de qualidade, de modo a possibilitar a seleção da proposta mais vantajosa mediante competição.”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1.3 – Requisitos da Contratação
	Flexibilidade	-	-
	-	Tipos de licitação- para seleção de proposta e fornecedor	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.45 §1º, e 46
	Risco Operacional	“estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental (...)”.	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.6º- IX.
		Deve-se considerar a gestão de conhecimento, que se relaciona ao Fator Segurança da Informação e Risco operacional de perda de conhecimento, podendo o órgão ficar dependente da contratada.	Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. 71 e 72)
		“os riscos envolvidos em cada contratação (e.g. não conseguir obter o objeto contratado por falta de pessoal qualificado para gerir o contrato) e os riscos decorrentes da dependência do negócio de cada órgão com relação a TI, como riscos de segurança da informação (e.g. vazamentos de informação) e de continuidade de negócio (e.g. interrupções de serviços de TI críticos que comprometam ou inviabilizem as operações do órgão).”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução
Ambiente	Ambiente Político Interno	“No documento formal de solicitação, a fundamentação do objetivo da contratação deve contemplar o atendimento: (...) • às diretrizes e políticas da Administração em geral, p.ex. o estímulo ao uso conveniente de software livre (3); • às diretrizes e políticas da Administração do órgão ou entidade em questão, consubstanciadas na forma de objetivos estratégicos, estratégias, metas e medidas constantes de seu planejamento de longo prazo e de seu planejamento de tecnologia da informação (4).” (Manual TI).	(3)- Acórdão 1.521/2003-TCU- Plenário (4)- Acórdão 2.094/2004-TCU- Plenário Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário.
		“9.3.1. crie um comitê que envolva pessoas de áreas diversas do Ministério, com poder de decisão em relação aos investimentos em TI, e que se responsabilize por alinhar essa área aos objetivos de negócios, identificando as necessidades de recursos atuais e futuras e estabelecendo prioridades quanto aos investimentos”.	Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário. 9.3.1
		A autoridade competente autorizará o prosseguimento do planejamento de cada contratação, considerando: (...) a sua capacidade de realmente produzir benefícios interessantes à sociedade, considerados o contexto político, cultural, técnico, orçamentário etc.	Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Designação da equipe projetista
		“A Análise de Viabilidade... I - definição e especificação dos requisitos... levantamento de: a) demandas dos potenciais gestores e usuários...”.	Instrução Normativa nº 4 de 2010 – SLTI MPOG- Art. 11 c) e d)

	<p>“d) a observância às políticas, premissas e especificações técnicas definidas pelos Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - e-PING (...) e-MAG, (...)conforme as Portarias Normativas SLTI nº 5,(...) e nº 3(…)”</p>	
	<p>"Requisitos externos 7. Entre esses requisitos devem figurar: • requisitos de redução do impacto ambiental; • requisitos de aproveitamento dos recursos locais; • aderência às normas e padrões de homologação e certificação de qualidade de produtos e serviços de informática; • aderência às normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho; • aderência às políticas públicas de proteção, tais como: estímulo às micro e pequenas empresas por meio das aquisições públicas; melhoria do suporte às pessoas com necessidades especiais; cotas de número de pessoas portadoras de necessidades especiais ou de pessoas idosas no quadro da contratada; proibição do trabalho infantil e do trabalho escravo ou indigno; e outras.”.</p>	<p>Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984- Art. 4º e Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição dos Requisitos da Contratação.</p>
	<p>“Essa modelagem formal é fundamental para o amadurecimento do órgão com relação às contratações de TI (...) tornando o órgão (...) menos vulnerável a mudanças ambientais (e.g. mudanças das chefias que influenciam o processo de contratação)” esta passagem indica que há aspectos ambientais, como o exemplificado que influenciam no processo de contratação de da decisão de contratação.</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução</p>
	<p>Anexo I A Estratégia do Poder Judiciário – “Tema: Eficiência Operacional. Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais. Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental), e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional. Ações Sugeridas: Priorizar a atividade fim na utilização dos recursos orçamentários; Conscientizar servidores sobre responsabilidade ambiental.”.</p>	<p>- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Eficiência Operacional.</p>
Isomorfismo	<p>"Formação de uma base de conhecimento e interação com outros órgãos 6. Com base no art. 11 da Lei 8.666/1993, a equipe projetista pode e deve interagir com outros órgãos, especialmente os normatizadores, em busca de experiências e melhores padrões, e ainda construir sua própria base de conhecimento para reaproveitamento posterior e redução do custo e prazo de planejamento.”.</p>	<p>-Lei 8.666/1993. Art. 11 - Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Mercado</p>
	<p>“I(...)- c) análise de projetos similares realizados por outros órgãos ou entidades da Administração Pública; II - identificação das diferentes soluções que atendam aos requisitos, considerando: a) a disponibilidade de solução similar em outro órgão ou entidade da Administração Pública; b) as soluções existentes no Portal do Software Público Brasileiro (http://www.softwarepublico.gov.br); (...)”.</p>	<p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art.11</p>
	<p>“Devem-se considerar, no mínimo, as normas e padrões estabelecidos pelas seguintes entidades:</p>	<p>Portal TCU - Manual Online de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI); • Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio de normas próprias e das recomendações do Centro de Pesquisas Renato Archer (CenPRA); • Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro - SOFTEX; • Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT; • entidades de defesa do direito do consumidor e suas recomendações.”. 	Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição de Modelo de Prestação de Serviços
	“Os softwares resultantes de serviços de desenvolvimento deverão ser catalogados pela contratante e, sempre que aplicável, disponibilizados no Portal do Software Público Brasileiro”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 27
	“(…) b) por meio de fundamentada pesquisa dos preços praticados no mercado em contratações similares ; ou ainda por meio da adoção de valores constantes de indicadores setoriais, tabelas de fabricantes, valores oficiais de referência, tarifas públicas ou outros equivalentes, se for o caso. (...)”.	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG. Art15-XII.
	O Banco de Boas práticas de gestão do Poder Judiciário (no tema de Infraestrutura e Tecnologia) deve ser considerado no momento de decidir por terceirizar um serviço de TI	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Art4º.
	Anexo I A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Alinhamento e Integração. “Objetivo Estratégico: Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais). Descrição do Objetivo: Buscar a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas, unidades, estruturas e soluções jurídicas e administrativas. Linhas de Atuação: Compartilhar conhecimentos em práticas e soluções jurídicas e administrativas; Compartilhar unidades judiciárias e administrativas, estruturas e soluções de TI. Ações Sugeridas: Criar parcerias para desenvolvimento e utilização de sistemas de TI; Projetos Catalogados: CNJ: Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário.”.	- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Alinhamento e Integração.
	Art. 1º - IV - d) Alinhamento e Integração: Objetivo 4. Promover a interação e a troca de experiências de TIC entre tribunais (nacional e internacional);	Resolução nº 99-CNJ, de 24 de novembro 2009- Art.1º - IV.
Incerteza do ambiente interno e externo	“estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento (...)”. “O Projeto Básico ou Termo de Referência deverá conter: (...) e) critérios ambientais adotados, se houver”.	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.6º- IX. -Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 15
	Se vai haver capacidade de infraestrutura interna para dar suporte a terceirização	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
	Considerar se há equipe suficiente de TI no quadro de pessoal próprio para realizar a gestão do contrato de terceirização. Não se recomenda terceirizar se o corpo técnico próprio atual não possui capacidade para gerir a contratação	Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. 71 e 72) e Portal TCU - Manual Online de

			Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Designação da equipe projetista
		Capacidades e habilidades internas	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório
		Análise de Mercado. A terceirização deve ser motivada e uma análise de mercado dá subsídios para a tomada de decisão de terceirizar um serviço de TI	Acórdão 1.373/2003-TCU- Plenário. 9.11.1.5 Acórdão 395/1995-TCU- Segunda Câmara. Acórdão 805/2002-TCU- Primeira Câmara- 2.5.3 Acórdão 1.302/2004-TCU- Plenário- 2.7.9 a 2.7.10
		Economicidade da solução e melhor aproveitamento de recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.	-Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9. -Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU
		Estudos preliminares com a apresentação das soluções existentes no mercado e identificação da solução de TI como um todo.	-Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário 9.1 a 9.1.9 -Nota Técnica nº 01/2008 – SEFTI/TCU
		“verificação da manutenção da necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, a cargo do Fiscal Requisitante do Contrato;”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG Art. 25-III-k)
		“A definição dos requisitos deve considerar, ainda, demandas da unidade requisitante e dos usuários potenciais da solução de TI, soluções disponíveis no mercado, projetos similares realizados por outras instituições e padrões de mercado. Devem ser considerados, pelo menos, os seguintes: (...) requisitos externos (...)”.	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 6.1.3 – Requisitos da Contratação
		“análise de impacto da contratação corresponde à fase final dos estudos técnicos preliminares referidos no art. 6, IX, como antecedentes ao Projeto Básico. A razão para a existência desse estudo é que deve-se prever a possibilidade de desistência do serviço a ser contratado antes que investimentos maiores sejam feitos, (...)”. “Exemplos de impactos de uma contratação 2. Várias razões podem vir a indicar tal inviabilidade, tais como: • indisponibilidade orçamentária frente valores orçados nos primeiros levantamentos de mercado); • conclusão de que o objetivo pretendido não pode ser alcançado com o objeto inicialmente proposto;	- Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Impacto da Contratação -Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. -Acórdão 657/2004-TCU- Plenário. -Acórdão 3.140/2006-TCU- Primeira Câmara.

		<ul style="list-style-type: none"> • conclusão de que o objeto não pode ser legalmente contratado; • conclusão de que a organização ainda não tem maturidade para usufruir dos serviços contratados; • conclusão de que o ajuste fino de processos internos pode evitar a necessidade de contratação de serviços; • conclusão de que o embutimento de certos serviços dentro de serviços maiores é solução tecnicamente mais adequada, melhora a economia de escala e não prejudica injustificadamente a competitividade no mercado em questão; • conclusão de que não há pessoas adequadamente capacitadas para gerenciar os futuros contratos, tornando altamente arriscado contratar serviços; • conclusão de que a infraestrutura de equipamentos e rede não é adequada aos novos patamares de serviço exigidos pela contratação pretendida; • conclusão de que a contratação de serviços de TI e o aumento de produtividade de certo processo de trabalho apenas geraria enfileiramento no processo subsequente a cargo de outra área;”. 	<p>- Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.</p> <p>- Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.</p> <p>- Acórdão 1.978/2004-TCU- Plenário.</p> <p>-Acórdão 140/2005-TCU- Plenário.</p> <p>-Acórdão 1.111/2006-TCU- Plenário.</p> <p>-Acórdão 828/2007-TCU- Plenário.</p>
		<p>"O que avaliar na análise de impacto?</p> <p>3. Deve-se fazer uma avaliação de pelo menos os seguintes itens: • custo-benefício inicial; • impactos sobre a equipe (há pessoas adequadas para cuidar dos novos processos decorrentes da contratação; • impactos organizacionais, em termos de processos de trabalho e ganho geral do sistema, não somente localizado; • impactos políticos (se der certo, qual a consequência? e se der errado?); • impactos no clima organizacional (culturais, ambiente emocional etc.), diz respeito a como as pessoas se sentem em relação à contratação pretendida; • impactos materiais (compatibilidade e suporte de carga pela infraestrutura); • impactos normativos (compatibilidade legal, regulatória e contratual); • efetiva probabilidade de vir-se a concretizar o benefício pretendido.”.</p>	<p>-Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Análise de Impacto da Contratação</p> <p>- Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.</p> <p>-Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997.</p> <p>-Acórdão 805/2002-TCU- Primeira Câmara.</p> <p>-Acórdão 1.558/2003-TCU- Plenário. -Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. -Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.</p> <p>-Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997.</p> <p>-Acórdão 657/2004-TCU- Plenário.</p>
		<p>“a capacidade e alternativas do mercado, inclusive a existência de software livre ou software público;”</p>	<p>Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 11-III-c</p>
		<p>“Deve-se ter em vista que as contratações de TI da APF: (...) afetam o mercado brasileiro de TI, que integra o patrimônio nacional (Constituição Federal, art. 219), de forma que os órgãos devem contratar soluções de TI considerando o incentivo a esse mercado (e.g. considerar a aplicação de direitos de preferência e execução de licitações voltadas a empresas pequenas e médias de</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 – Importância</p>

	acordo com a legislação vigente);”	do planejamento das contratações de soluções de TI e Constituição Federal, art. 219.
Fator Legal *	APF obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: via de regra, contratações mediante processo de licitação pública com igualdade de condições a todos os concorrentes.	-Constituição 1988- Art37, XXI
	- “Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão (...) salvo (...)”.	-Decreto nº2.271, de 7 de julho de 1997. Art. 1º §2º, Art. 3º e Art.4º.
	- Objeto da contratação exclusivamente como prestação de serviços, sendo vedada caracterização exclusiva como fornecimento de mão de obra.	
	“É vedada a contratação de atividades que: I - sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, assim definidas no seu plano de cargos e salários, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal; II - constituam a missão institucional do órgão ou entidade; (...)”.	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 9º
	Elaboração de plano de trabalho para subsidiar a decisão de contratação: análise de impacto e custo-benefício. Evidenciar justificativa da necessidade dos serviços; II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada.	Instrução Normativa nº 18, de 22 de dezembro de 1997. - 1.1.2
	O gestor público está obrigado a seguir as leis e sofrerá fiscalização de controle externo	Lei nº 8.443, de 16 de julho 1992. Art.43e 45 e Lei 9784 de 1999- Art. 2º e CF Art.37
	Devido à natureza de bens e serviços de informática, exige-se tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”.	Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010. Art. 9º.
	Atuação dos processos administrativos conforme a lei. Os atos devem ser motivados. Inclusive os processos licitatórios de compra e aquisição de bens e serviços...	Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Art. 2º, Art. 50 - §§§1º,2ºe3º.
	Previsão orçamentária- houver previsão de recursos orçamentários para contratar (ou terceirizar)	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art. 7º, § 2º
	Proposta mais vantajosa (técnica e economicamente), a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Em conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa.	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.3º
Fator legal: eficiência e economicidade: abolir remuneração por posto de trabalho e sim por mensuração de resultado	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG-Art11.	
“Nas contratações para a prestação de serviços de tecnologia da informação, a remuneração deve estar vinculada a resultados ou ao atendimento de níveis de serviço, admitindo-se o pagamento por hora trabalhada ou por posto de serviço somente quando as características do objeto não o permitirem, hipótese em que a excepcionalidade deve estar prévia e adequadamente justificada nos respectivos processos administrativos.”	Súmula - TCU 269. 2012.	

	“A aferição de esforço por meio da métrica homens-hora apenas poderá ser utilizada mediante justificativa e sempre vinculada à entrega de produtos de acordo com prazos e qualidade previamente definidos.”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 15-§2º
	Tipos de licitação- para seleção de proposta e fornecedor	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.45 §1º, e 46
	“as aquisições do gênero em modalidades diferentes de Pregão devem ser obrigatoriamente do tipo técnica e preço (...)”.	Acórdão 2094/2004 Plenário – TCU- 9.1.5
	Considerar que não se deve contratar mão de obra cujas atribuições já são responsabilidades de servidores de quadro próprio, isso seria burlar a obrigatoriedade de concurso publico. Via de regra, o TCU recomenda a contratação de serviços baseado em entrega de resultados em substituição do que ocorria anteriormente, de terceirização de mão de obra, baseado em horas trabalhadas.	Acórdão 975/2005-TCU- Segunda Câmara- Relatório
	“necessidade de vincular seus contratos de serviços de desenvolvimento ou manutenção de software a um processo de software, pois, sem esta vinculação, o objeto do contrato não estará precisamente definido, em desconformidade com o disposto na Lei 8.666/1993, art. 6º, inciso IX (subitem 0)”.	Acórdão 1.233/2012
	“o planejamento da contratação é obrigatório, sendo obrigatória a realização dos devidos estudos técnico preliminar (Lei 8.666/1993, art. 6º, inciso IX);”	Acórdão 1.233/2012
	“a fixação, no termo de convocação, de quantitativos (máximos) a serem contratados por meio dos contratos derivados da ata de registro de preços, previstos no Decreto 3.931/2001, art. 9º, inciso II, é obrigação e não faculdade do gestor”.	Acórdão 1.233/2012
	“os requisitos relativos ao quantitativo e à qualificação do quadro de pessoal da empresa contratada que deverão <u>ser satisfeitos por ocasião da execução do contrato;</u> ” (grifo nosso).	Acórdão 1.094/2004-TCU- Plenário. Acórdão 449/2005-TCU- Plenário. Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. Acórdão 646/2007-TCU- Plenário.
	(princípio da eficiência e economicidade)- pagar por horas trabalhadas= paradoxo lucro-incompetência.	Acórdão 786/2006-TCU- Plenário. Voto do Relator-68 a 77
	“na hipótese de optar pela padronização de produtos, faça constar do respectivo procedimento justificativa respaldada em comprovação inequívoca de ordem técnica, apresentando estudos, laudos, perícias e pareceres que demonstrem as vantagens econômicas e o interesse da Administração, considerando as condições de operação, manutenção, assistência técnica e garantias oferecidas;”	Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. 9.2.6
	“Os softwares resultantes de serviços de desenvolvimento deverão ser catalogados pela contratante e, sempre que aplicável, disponibilizados no Portal do Software Público Brasileiro”	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG - Art. 27
	“a observância às orientações, premissas e especificações técnicas e funcionais definidas pelo Modelo de Requisitos (...) e-ARQ Brasil (...)”.	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 11-II f)
	"deve ser exclusivamente considerado prestação de serviços." "Não pode ser caracterizado	Nota Técnica nº 01/2008 –

	exclusivamente como fornecimento de mão de obra.”	SEFTI/TCU
	Se forem serviços considerados comuns, deve ser realizado Pregão, "preferencialmente na forma eletrônica". + "9.2.3. Bens e serviços de TI cuja natureza seja predominantemente intelectual não podem ser licitados por meio de pregão.”	Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário-9.2.1 a 9.2.3
	"se houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o tomador de serviços, bem assim de pessoalidade e habitualidade, a terceirização será ilícita, tornando-se imperativa a realização de concurso público, ainda que não se trate de atividade-fim da contratante;”	- Acórdão 1.815/2003-TCU- Plenário-9.3.1.2
	“É vedado: I - estabelecer vínculo de subordinação com funcionários da contratada (...) VII - prever em edital exigência que os fornecedores apresentem, em seus quadros, funcionários capacitados ou certificados para o fornecimento da Solução, antes da contratação.”	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 7º
	"[Voto do Relator] Com relação aos serviços contratados, é assente o entendimento deste Tribunal de que somente são passíveis de terceirização as atividades que não integrem o plexo de atividades finalísticas abrangidas pelo plano de cargos dos respectivos órgãos e entidades públicos”.	- Acórdão 341/2004-TCU Plenário Voto do Relator
	“Não poderão ser objeto de contratação: I - mais de uma Solução de Tecnologia da Informação em um único contrato; e II - gestão de processos de Tecnologia da Informação, incluindo gestão de segurança da informação. (...). §1º O suporte técnico aos processos de planejamento e avaliação da qualidade dos serviços de Tecnologia da Informação poderão ser objeto de contratação, desde que sob supervisão exclusiva de servidores do órgão ou entidade;”.	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 5º
	“quando o objeto da contratação de serviços for de natureza divisível, este deve ser dividido em tantas parcelas quantas possíveis, sem prejuízo do conjunto ou complexo, com vistas a propiciar a ampla participação dos licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam, contudo, fazê-lo com referência a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequarem-se a essa divisibilidade.”	Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição de Modelo de Prestação de Serviços e O § 1º do art. 23 da Lei 8.666/1993
	"Requisitos externos 6. Para garantir a aderência à legislação em vigor e às políticas públicas, deve-se atentar para a realização de um minucioso levantamento dos requisitos constitucionais, legais e infra-legais , de modo que o modelo de prestação de serviços adotado seja o mais aderente possível a tais requisitos sem perda de objetividade na contratação.”.	Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Definição dos Requisitos da Contratação
	"Qual a razão para existir uma fase de aprovação dos estudos técnicos preliminares? 1. A atividade de planejamento é altamente especializada, requerendo os melhores talentos para sua realização. Por essa razão, é uma atividade de alto custo e de alto risco, pois erros nessa etapa poderão resultar em prejuízos muito grandes na fase de execução. Por isso, a autoridade competente deve certificar-se de que todos os elementos necessários à tomada de decisão bem fundamentada estão presentes e decidir com base em elementos claramente expostos na documentação do	-Portal TCU - Manual Online de Contratação de Serviços de TI - Legislação e Jurisprudência - Item Aprovação de Estudos Técnicos Preliminares - leis

	<p>planejamento, procurando registrar, inclusive, as discordâncias.</p> <p>Elementos de decisão pela autoridade competente</p> <p>2. Em sua análise preliminar a autoridade competente deverá certificar-se de que: • o problema a ser resolvido está claramente definido, o objetivo da contratação é claro, preciso e adequadamente justificado; • a equipe projetista demonstrou possuir todas as aptidões necessárias para uma análise preliminar; • todos os requisitos relevantes da contratação foram adequadamente relacionados e analisados; • a análise de mercado foi adequadamente realizada e demonstrou haver boa capacidade em atender ao objetivo da contratação (6); • o modelo de prestação de serviços sugerido é adequado e plenamente compatível com a organização, especialmente do ponto de vista legal; • todos os riscos e impactos relevantes foram adequadamente levantados e considerados no projeto de contratação.”.</p>	
	<p>“apresentação de um conjunto de boas práticas em contratação de soluções de TI, para que os respectivos recursos sejam mais bem aproveitados, levando em conta aspectos importantes, como agregação de valor e gestão de riscos, bem como atendam às disposições legais e aos princípios básicos da Administração Pública, como isonomia, economicidade, eficiência, publicidade e legalidade”.</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução</p>
	<p>“Em suma, deve-se planejar a solução como um todo, mas deve-se dividi-la em tantas parcelas quanto possível, para ampliar a competitividade nas contratações, desde que esta divisão seja técnica e economicamente viável.”</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução</p>
	<p>“envolvem riscos para o órgão (...) e para todos os atores participantes, inclusive risco de incorrer em irregularidades, que podem levar à responsabilização de diversos servidores nas esferas civil, penal e administrativa;” (pode-se entender desta passagem, que existem riscos legais decorrentes das decisões de terceirização e contratação de TI).</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 3 – Importância do planejamento das contratações de soluções de TI</p>
	<p>“Além do planejamento do órgão governante superior ao qual está vinculado, o órgão normalmente também está sujeito aos normativos de outros órgãos governantes superiores relativos a temas específicos, como, por exemplo, normas relativas à segurança da informação publicadas pelo Gabinete de Segurança Institucional (GSI).”</p>	<p>Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 4 – Contexto do Planejamento das contratações de soluções de TI</p>
	<p>Estabelecer diretrizes para a aquisição e o desenvolvimento de programas de informática e para a compra de equipamentos, observados os princípios da universalidade, simplicidade, atualidade, economicidade, independência, eficiência, disponibilidade, modularidade, convergência, continuidade e acessibilidade;</p>	<p>- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia.</p>

			Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.
		<p>“Art. 14. As aquisições de equipamentos e contratação de serviços na área de TIC devem atender aos padrões recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e aprovado pela Comissão de Tecnologia e Infraestrutura do CNJ.”</p> <p>“Art. 15. Parágrafo único. O CNJ manterá banco de melhores práticas e definirá requisitos para atestar conformidade de sistemas de automação judicial, conferindo selo a esse respeito.”</p>	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.14 e 15
		Art. 2º - § 1º As funções gerenciais e as atividades estratégicas da área de TIC devem ser executadas, preferencialmente, por servidores efetivos do quadro permanente. § 2º São atividades estratégicas: (...) VI - gestão dos serviços terceirizados de TIC. § 3º A força de trabalho terceirizada que realize as funções e atividades descritas nos parágrafos anteriores deve ser gradualmente substituída.	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.2º
		“Art. 4º O Tribunal deve desenvolver ou contratar o desenvolvimento de sistemas de informação obedecendo aos requisitos estabelecidos nesta Resolução e ao disposto na Lei nº 11.419/2006. ”	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.4º
		Considerar determinações do CNJ quanto às contratações de TI: “CONSIDERANDO a edição do acórdão do TCU 1603/2008-plenário, que recomenda ao CNJ a promoção de ações para a melhoria da gestão dos níveis de serviço de tecnologia da informação e comunicações - TIC; e”.	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009.
		“Art. 6º Os sistemas de automação deverão atender a padrões de desenvolvimento, suporte operacional, segurança da informação, gestão documental, interoperabilidade e outros que venham a ser recomendados pelo Comitê Nacional de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário e aprovados pela Comissão de Tecnologia e Infraestrutura do CNJ. § 1º As novas aplicações de sistemas de automação de procedimentos judiciais deverão: I - ser portáteis e interoperáveis; ”	- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.6º
Segurança *	Segurança *	A celebração de contrato cujo objeto seja sigiloso, ou que sua execução implique a divulgação de desenhos, plantas, materiais, dados ou informações de natureza sigilosa, obedecerá aos seguintes requisitos: I - o conhecimento da minuta de contrato estará condicionado à assinatura de termo de compromisso de manutenção de sigilo (...)b) obrigação de o contratado manter o sigilo relativo ao objeto contratado, bem como à sua execução;	Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002. Art. 59, 60 e 61.
		“Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: I)- segurança; II) funcionalidade e adequação ao interesse público; III) - economia na execução, conservação e operação;”	- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.12
		Deve-se considerar a gestão de conhecimento, podendo o órgão ficar dependente da contratada.	Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. 71 e 72)
		APF se desobrigue da realização de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, desde que a iniciativa privada esteja suficientemente desenvolvida na área, bem como não	Decreto-Lei 200/1967, art. 10, § 8º

	haja comprometimento da segurança nacional.	
	A TI não deve estar toda controlada por terceiros, pois gera riscos de rotatividade de mão de obra, ausência de internalização de conhecimentos e de comprometimento de segurança daí decorrentes.	2308/2010 – TCU – Opinião do Relator- 1 e 2)
	Propriedade intelectual + política de segurança da informação + sigilo => “inclua os seguintes requisitos de segurança em contratos de prestação de serviços e locação de mão de obra em Tecnologia da Informação (...) Obrigatoriedade de aderência à Política de Segurança da Informação, à Política de Controle de Acesso, à Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas e às outras normas de segurança da informação (...) obrigatoriedade de manter sigilo sobre o conteúdo de programas de computadores (fontes e executáveis), documentação e bases de dados; (...) obrigatoriedade de assinatura de Termo de Compromisso ou Acordo de Confidencialidade”.	Acórdão 2.023/2005-TCU- Plenário. 9.1.13 a 9.1.13.5
	Prever os seguintes direitos à contratante: Direito a propriedade intelectual e direitos autorais da solução...	Instrução Normativa nº 2 de 2008 - SLTI – MPOG- Art. 19
	“(...a) termo de compromisso, contendo declaração de manutenção de sigilo e respeito às normas de segurança vigentes no órgão ou entidade, a ser assinado pelo representante legal do fornecedor; e b) termo de ciência da declaração de manutenção de sigilo e das normas de segurança vigentes (...)”.	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 15
	II- “e) a aderência às regulamentações da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICPBrasil, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, quando houver necessidade utilização de certificação digital; e”.	Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 11
	Área de informática dependente de uma única empresa fornecedora... Risco no tocante à segurança e manipulação das informações	Acórdão 116/2006-TCU- Plenário. Relatório 6.19 e 6.20
	Empresa contratada teria acesso a todos os sistemas e dados do órgão, inclusive os estratégicos e sigilosos, dificultando o estabelecimento de mecanismos de proteção independentes pela Administração.	Acórdão 786/2006-TCU- Plenário. Voto do Relator-68 a 77
	Acesso aos programas fonte e manipulação de dados	Acórdão 235/2007-TCU- Plenário. - 9.2.1
	“É importante observar que atividades como a implantação de um sistema de informação no ambiente de produção devem ser executadas por servidores públicos. Dessa forma, evita-se a ocorrência de eventos como acesso não autorizado aos dados em produção por parte de funcionários da empresa contratada, bem como alteração indevida de software ou de dados naquele ambiente. ”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 2 - Introdução
	“Além do planejamento do órgão governante superior ao qual está vinculado, o órgão normalmente também está sujeito aos normativos de outros órgãos governantes superiores relativos a temas específicos, como, por exemplo, normas relativas à segurança da informação publicadas pelo Gabinete de Segurança Institucional (GSI). ”	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU – Capítulo 4 – Contexto do Planejamento das contratações de soluções de TI

		<p>“Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. (...) Linhas de Atuação: Suporte à Estratégia; Segurança da Informação. (...)”</p>	<p>- Resolução nº 70 - CNJ, de 18 de março de 2009- Anexo I - A Estratégia do Poder Judiciário - Tema: Tecnologia. Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.</p>
		<p>“Art. 6º Os sistemas de automação deverão atender a padrões de desenvolvimento, suporte operacional, segurança da informação, gestão documental (...)”.</p>	<p>- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.6º</p>
		<p>“Art. 4º - Parágrafo único. Optando pela contratação, o Tribunal deverá fazer constar no instrumento contratual cláusula que determine que a propriedade intelectual dos códigos-fonte é da pessoa de direito público contratante, inclusive os referentes ao fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, manutenção e atualizações.” (propriedade intelectual nas contratações de TI). “Art. 13. O Tribunal deve elaborar e aplicar Política de Segurança da Informação, por meio de um Comitê Gestor, alinhada com as diretrizes nacionais.” (A política de Segurança da Inf. e seus desdobramentos devem ser considerados na decisão).</p>	<p>- Resolução nº 90- CNJ, de 29 de setembro de 2009. Art.4º e Art.13</p>
		<p>Objetivo 8. Garantir a infraestrutura de TIC apropriada às atividades judiciais e administrativas; * (Anexo I - Linhas de Atuação (...)) • Implantar e garantir a Segurança da informação; (...) Objetivo 9. Promover a segurança da informação;</p>	<p>Resolução nº 99- CNJ, de 24 de novembro 2009.</p>
Fornecedor de TI	Serviços oferecidos	<p>Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;</p>	<p>Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º</p>
		<p>Devido à natureza de bens e serviços de informática, exige-se tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”. As pontuações da técnica proposta pelo fornecedor vai determinar a escolha do fornecedor, terceiriza ou não com dado fornecedor. Ou até mesmo pode-se desistir da licitação (terceirização).</p>	<p>Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010. Art. 9º.</p>
		<p>“art11. I- b) soluções disponíveis no mercado; e (...)”.</p>	<p>-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 11</p>
		<p>Serviço deve ser prestado com qualidade, regularidade, continuidade, segurança, eficiência, atualidade, generalidade.</p>	<p>Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Art.6º.§1º e 2º</p>
		<p>“a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução (...)”.</p>	<p>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.46</p>
	Recursos oferecidos	<p>Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da</p>	<p>Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º</p>

		preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;	
		Devido à natureza de bens e serviços de informática, exige-se tipos de licitação “menor preço” ou “técnica e preço”. As pontuações da técnica proposta pelo fornecedor vai determinar a escolha do fornecedor, terceiriza ou não com dado fornecedor. Ou até mesmo pode-se desistir da licitação (terceirização).	Decreto nº 7.174, de 12 de maio de 2010. Art. 9º.
		“art11. I- b) soluções disponíveis no mercado; e (...)”.	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 11
		Modernidade das técnicas, do equipamento, das instalações e sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.	Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Art.6º.§1º e 2º
		“a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos , e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução (...)”.	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.46
	Cobertura geográfica	Em caso de condições equivalentes de prazo de entrega, suporte de serviços, qualidade, padronização, compatibilidade e especificação de desempenho e preço, considerar a regra da preferência ao fornecedor e aos bens e serviços I - com tecnologia desenvolvida no País; II - produzidos de acordo com processo produtivo básico;	Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991. Art3º e §§§1º,2ºe 3º
	Experiência do fornecedor no mercado	“que considerem a capacitação e a experiência do proponente (...) e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução (...)”.	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.46
		Os requisitos de qualificação do pessoal do contratado, mesmo quando não se tratar de serviço de natureza predominantemente intelectual.	Acórdão 1.094/2004-TCU- Plenário. Acórdão 449/2005-TCU- Plenário. Acórdão 667/2005-TCU- Plenário. Acórdão 539/2007-TCU- Plenário. Acórdão 646/2007-TCU- Plenário.
		“Art. 15. VII - definição, (...) dos critérios técnicos de julgamento das propostas para a fase de Seleção do Fornecedor (...): c) a possibilidade de considerar mais de um atestado relativo ao mesmo quesito de capacidade técnica, (...)”.	-Instrução Normativa nº 4 de 2010 - SLTI – MPOG- Art. 15-VII
		"os critérios de habilitação" e "critérios técnicos obrigatórios"	Acórdão 2471/2008 - TCU – Plenário. 9.1 a 9.1.9.
	Imagem	Se este está declarado naquele momento como inidôneo para contratar com a Administração Pública, a APF não pode contratar com esta empresa. Isso afeta a Imagem do Fornecedor perante a APF. Gestores lícitos e honestos tendem a fugir destas empresas para evitar problemas	Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Art.87 e 97

Fonte: Autora.

Legenda: encontrado para a APF toda, o que inclui o Judiciário.
 encontrado para o Judiciário (restrito ao Judiciário)

C - QUADROS DOS FATORES ENCONTRADOS NOS DISPOSITIVOS NORMATIVOS NO ÂMBITO DO ÓRGÃO ESTUDADO

C.1 – QUADRO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS DO ÓRGÃO

Quadro C.1 - Principais objetivos estratégicos do Plano estratégico Institucional

Perspectiva	Principais objetivos estratégicos destacados
Sociedade	“Oferecer serviços com qualidade: prestar serviço eficaz, rápido e efetivo, trabalhando com foco no jurisdicionado”.
Processos internos	Buscar a excelência na gestão.
	Acelerar os trâmites judiciais: garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais, otimizando o tempo em cada fase da cadeia de valor...
	Elevar a produção de julgados.
	Ampliar a responsabilidade ambiental: fomentar o uso de práticas e coeficientes, atuando de forma sustentável, para a diminuição do impacto ambiental causado pelo órgão.
	Promover a cidadania.
Recursos	Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros
	Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais: prover os recursos materiais e tecnológicos, oferecendo condições de trabalho adequadas, para o melhor desempenho de magistrados e servidores.
	Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI: estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento, desenvolvendo e aperfeiçoando sistemas, para que os sistemas essenciais ao bom funcionamento do <órgão> estejam disponíveis.

Fonte: autora, retirado do Plano Estratégico Institucional do órgão

C.2 – QUADRO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TI DO ÓRGÃO

Quadro C.2 - Alguns objetivos estratégicos destacados do PETI

Objetivo	Descrição
Garantir a infraestrutura de TI	Garantir os recursos tecnológicos necessários aos serviços (...), com níveis de qualidade e disponibilidade requeridos pelo órgão.
Gerenciar os riscos nos processos informatizados do órgão	Identificar e gerenciar os riscos associados à tecnologia da informação de maneira a garantir a segurança, privacidade, disponibilidade e a continuidade dos serviços essenciais ao funcionamento do órgão.
Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI	Promover ações de gestão visando assegurar a execução orçamentária e contratual dos projetos de TI, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.
Gerenciar riscos na contratação	Identificar e gerenciar os riscos associados às aquisições de produtos e serviços de maneira a garantir que o órgão adquira insumos com a qualidade, preços e prazos planejados, minimizando as dificuldades de gestões posteriores dos contratos.
Atender os padrões estabelecidos pelo CNJ	Avaliar os padrões estabelecidos pelo CNJ para o segmento de TI do Poder Judiciário e atender àqueles pertinentes.
Melhorar a entrega dos produtos e serviços de TI	Melhorar a entrega de produtos e serviços de TI com qualidade e presteza para garantir a satisfação do cliente e agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos.
Apoiar a otimização dos fluxos de trabalho do órgão	Desenvolver e/ou implantar soluções de TI em parceria com as unidades de negócio visando otimizar os seus processos de trabalho.
Melhorar interação com outras unidades e instituições	Manter contatos estreitos e constantes com outras unidades internas e também com outras instituições com a finalidade de fortalecer e incrementar o trabalho colaborativo, diminuindo prazos, custos e dificuldades na implantação de novas soluções de TI.
Ampliar a responsabilidade ambiental	Nortear as aquisições para produtos e serviços que estejam orientados à sustentabilidade e fomentar práticas de uso da tecnologia da informação menos impactantes ao meio ambiente.

Fonte: autora, retirado do Plano Estratégico de TI do órgão.

C.3 – QUADRO DAS AÇÕES DESTACADAS DO PDTI

Algumas ações orientadas aos objetivos estratégicos foram elencadas no documento. Aquelas relevantes para este estudo, devido a sua relação com a decisão de terceirização de TI, são:

Quadro C.3 - Ações destacadas do PDTI

AÇÕES DESTACADAS DO PDTI
<p>Promover o desenvolvimento da equipe:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Capacitar servidores para atividades de gestão com foco em planejamento, organização, supervisão e controle.
<p>Adequar a estrutura funcional</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Adequar o quadro de servidores com ênfase em perfis de gestores.▪ Promover, à luz do que foi aplicado em outros órgãos, ações que permitam adequar a estrutura da TI para um maior número de gestores e, por consequência, para aumento das funções baseado nas responsabilidades desses gestores.
<p>Garantir a infraestrutura de TI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Manter e evoluir o parque computacional, (...) assim como os demais sistemas, para que possam crescer de forma sustentável, diminuindo os riscos relativos à infraestrutura tecnológica.▪ Fortalecer a política atual de adequação do parque computacional do órgão, buscando minimizar o impacto de demandas futuras.
<p>Aprimorar a gestão orçamentária e contratual de TI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar manual de contratação da TI.
<p>Gerenciar riscos na contratação</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar padrão de plano básico de riscos para contratações da TI.
<p>Elaborar, juntamente com o Comitê Gestor de TI, políticas que tratem as demandas internas ao órgão, bem como as demandas com entidades externas.</p>
<p>Alinhar a TI às ações da organização, no que tange ao aspecto socioambiental, objetivando a inclusão de critérios de sustentabilidade ambiental em aquisições de equipamentos de TI.</p>

Fonte: autoria própria, retirado do Plano Diretor de TI do órgão.

C.4 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS MANUAL DE CONTRATAÇÃO DO GESTOR

Quadro C.4- Fatores identificados no Manual de Contratação do Gestor

Manual de Contratação do Gestor do órgão - Evidências no documento	Fator
<p>“O Decreto nº 2.271/97 estabelece que: 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.”</p>	Estratégia - Competência central
<p>“Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos da entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal”.</p> <p>Acórdão nº 391/09 – Plenário. “A contratação de trabalhador pela Administração Pública com intermediação de empresa de prestação de serviços a terceiros para atuação na área-fim representa burla a exigência constitucional do concurso público”.</p> <p>“É vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra e qualquer relação entre estes que caracterize pessoalidade e subordinação direta.”.</p> <p>Acórdão nº 1.021/07 – Plenário. “É indevida a contratação de mão de obra terceirizada ou de prestadores de serviço para os cargos inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo Plano de Cargos e Salários da empresa, por constituir inobservância ao disposto no art. 37, inciso II, da Constituição Federal. A contratação de empresa especializada em locação de mão de obra deve restringir-se às situações em que as características intrínsecas dos serviços impossibilitem a contratação da prestação dos mesmos”.</p>	Legal
<p>“Nos processos de terceirização o objeto da contratação deve ser definido exclusivamente como prestação de serviços e conterá no mínimo: • justificativa da necessidade dos serviços; • relação entre a necessidade e a quantidade de serviço a ser contratada; • demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.”.</p>	Características do processo de TI – Geração de Valor Custo
<p>“É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam: • indexação de preços contratados por índices gerais, setoriais ou que reflitam a variação de custos em contratos com duração inferior a um ano; • caracterização do objeto exclusivamente como fornecimento de mão de obra; • previsão de reembolso de salários pelo contratante; • subordinação dos empregados do contratado à Administração.”.</p>	Legal
<p>“... devendo sempre que possível a definição do objeto ser feita por prestação de serviço com parâmetros de aferição de resultados”.</p>	Legal e Característica do Processo de TI

<p>“A jurisprudência do Tribunal de Contas da União considera que deve ser aplicada ao <órgão> a Instrução Normativa nº 02/08 da SLTI/MPOG, que regula a contratação de serviços contínuos no âmbito do Poder Executivo Federal. A Resolução nº 98/09 do CNJ dispõe sobre as provisões de encargos trabalhistas a serem pagos pelos Tribunais às empresas contratadas para prestar serviços de forma contínua no âmbito do Poder Judiciário.”.</p>	<p>Legal</p>
<p>“O inciso IV, do art. 55 da Lei nº 8.666/93 estabelece ser cláusula necessária em todo o contrato o estabelecimento de prazo de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo.”</p>	<p>Legal</p>
<p>“A contratação de prestação de serviços será sempre precedida da apresentação do Projeto Básico ou Termo de Referência”</p>	<p>Legal</p>
<p>“O Projeto Básico ou Termo de Referência deve conter todos os elementos capazes de definir o objeto, de forma clara, concisa e objetiva, bem assim com nível de precisão adequado para caracterizar o bem ou o serviço.</p> <p>Na contratação de serviços continuados o gestor deverá adotar unidade de medida que permita a mensuração dos resultados₂ para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remuneração com base na quantidade de horas de serviço ou por posto de trabalho₁. Nesse tipo de contratação, é importante que o Projeto Básico ou Termo de Referência contenha:</p> <p>1. A justificativa da necessidade da contratação, dispendo, dentre outros, sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) motivação da contratação₃; b) benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação₃; c) conexão entre a contratação e o planejamento existente₄; d) agrupamento de itens em lotes; e) critérios ambientais adotados, se houver₅; f) natureza do serviço, se continuado ou não; g) inexigibilidade ou dispensa de licitação, se for o caso; h) referências a estudos preliminares, se houver; <p>2. O objetivo, identificando o que se pretende alcançar com a contratação;</p> <p>3. O objeto da contratação, com os produtos e os resultados esperados com a execução do serviço;</p> <p>4. A descrição detalhada dos serviços e das metodologias de trabalho, nomeadamente a necessidade, a localidade, o horário de funcionamento e a disponibilidade orçamentária₆, nos termos do art. 12 da Lei nº 8.666/93, com a definição da rotina de execução (...).</p> <p>5. A justificativa da relação entre a demanda e a quantidade de serviço a ser contratada, acompanhada, no que couber...</p> <ul style="list-style-type: none"> g) a avaliação da qualidade dos serviços realizados e as justificativas do avaliador₂; <p>...</p> <p>12. O custo estimado da contratação₇, o valor máximo global e mensal estabelecido em decorrência da identificação dos elementos que compõem o preço dos serviços definidos da seguinte forma:</p>	<p>₁ Fator estratégico – pagamento por serviço e não por hora trabalhada ou posto de trabalho</p> <p>₂Fator característica do processo de TI- qualidade: mensuração de resultados para garantir a qualidade do serviço prestado; avaliação da qualidade dos serviços.</p> <p>₃Fator característica do processo de TI – geração de valor: motivação da contratação, benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação.</p> <p>₄Fator Estratégico – alinhamento com o Planejamento estratégico: conexão entre a contratação e o planejamento existente</p> <p>₅Fator ambiental: critérios ambientais adotados.</p>

<p>a) por meio do preenchimento da planilha de custos e formação de preços, observados os custos dos itens referentes ao serviço, podendo ser motivadamente dispensada naquelas contratações em que a natureza do seu objeto torne inviável ou desnecessário o detalhamento dos custos para aferição da exequibilidade dos preços praticados;</p> <p>b) por meio de fundamentada pesquisa dos preços praticados no mercado⁸ em contratações similares; ou ainda por meio da adoção de valores constantes de indicadores setoriais, banco de dados da Administração pública, tabelas de fabricantes, valores oficiais de referência, tarifas públicas ou outros equivalentes, se for o caso; (...)</p> <p>14. A produtividade de referência², quando cabível, ou seja, aquela considerada aceitável para a execução do serviço, sendo expressa pelo quantitativo físico do serviço na unidade de medida adotada, levando-se em consideração, entre outras, as seguintes informações:</p> <p>a) rotinas de execução dos serviços;</p> <p>b) quantidade e qualificação da mão de obra estimada para execução dos serviços;”</p> <p>15. Condições que possam ajudar na identificação do quantitativo de pessoal e insumos necessários à execução contratual, tais como:</p> <p>... c) restrições de área, identificando questões de segurança institucional, privacidade, segurança⁹, medicina do trabalho, dentre outras;</p>	<p>⁶Fator Financeiro - previsão orçamentária: disponibilidade orçamentária</p> <p>⁷Fator Custo: custo estimado da contratação</p> <p>⁸Fator ambiental e fator Custo: pesquisa de mercado sobre os preços praticados no mercado</p> <p>⁹Fator Segurança e de Gestão</p>
<p>“Ocorre que, em razão dessas obrigações, tem-se pretendido impor ao gestor do contrato o sistema exaustivo de verificação, acarretando um volume diário e mensal de análises de tal ordem burocrática que se acaba por anular as vantagens do processo de terceirização de mão de obra. O presente Manual considera a melhor doutrina e que o cumprimento das obrigações relativas ao sistema de seguridade social e trabalhista é de estrita responsabilidade do contratado, sob supervisão direta do órgão. Desse modo, a verificação do cumprimento da obrigação se faz aleatoriamente e por amostragem. Esse sistema é tão eficaz quanto o sistema exaustivo e desonera o gestor das tarefas que não se associam diretamente ao objeto do contrato.” (Adaptado).</p>	<p>Fator Gestão e Fator Legal</p>
<p>Reprodução da nota técnica n 1 do TCU, que acresceu orientações de conteúdo mínimo que devem conter os Projetos Básicos e Termos de Referência nas licitações e contratações dos serviços de TI, ... Nesse tipo de contratação é importante estabelecer no Projeto Básico ou Termo de Referência a obrigação da contratada de promover a transição contratual com transferência de tecnologia e técnicas empregadas, sem perda de informações, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos do órgão ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços.</p>	<p>Fator Estratégico, e Fator Segurança: dependência do fornecedor, perda de informação, transferência de tecnologia e técnicas empregadas.</p>
<p>“Outro ponto que merece destaque nesse tipo de contratação é o disposto na Nota Técnica nº 02/08 (SEFTI/TCU) quanto à possibilidade de utilização da modalidade pregão¹⁰ nas contratações e serviços de TI(...)</p> <p>a licitação de bens e serviços de Tecnologia da Informação considerados comuns, ou seja, aqueles que possuam padrões de desempenho e de qualidade objetivamente definidos pelo edital¹¹, com base em especificações usuais no mercado, deve ser obrigatoriamente realizada pela modalidade pregão, preferencialmente na forma eletrônica.</p> <p>O gestor, ao classificar bens e serviços como comuns, deve se certificar de que a descrição do objeto é suficientemente clara a ponto de não suscitar dúvidas, no afã do procedimento concorrential do pregão, acerca das especificações do objeto ofertado pelos licitantes.</p>	<p>Fator Legal: ¹⁰util. pregão</p> <p>¹¹Fator Característica do processo de TI: bens comuns – padronizados</p> <p>¹²Fator Característica do processo de TI: complexidade</p>

Ademais, deverá se certificar de que a complexidade ¹² das especificações não acarretará insegurança ao adimplemento contratual pelos potenciais contratados ¹³ em face da inexistência da habilitação prévia”.	¹³ Fator fornecedor de TI – experiência do fornecedor e serviços oferecidos.
“O projeto básico (...) visa demonstrar a viabilidade e a conveniência de sua execução, evidenciando, dentre outros aspectos, que os custos são compatíveis com as disponibilidades orçamentárias ¹⁴ ; que todas as soluções técnicas possíveis foram cogitadas, tendo sido selecionada a melhor alternativa e que os prazos para execução foram calculados”.	¹⁴ Fator Financeiro- previsão orçamentária e Fator Custo
É necessária sua aprovação (do projeto básico), por ato formal e motivado do Secretário da unidade requisitante, a qual deverá avaliá-lo e verificar sua adequação às exigências legais e ao interesse público. (adaptado)	Fator Legal, e ambiental – apoio político.
“O pedido de solicitação de aquisição de bem, de prestação de serviços, de alienação, de locação, realização de obra ou qualquer atividade que envolva terceiros deverá ser acompanhado das razões ou motivação do que se pretende e das suas finalidades.” “Formular pedido, na Administração Pública, envolve grande responsabilidade. É preciso conjugar a necessidade do órgão com o que é oferecido pelo mercado, sob pena de cometimento de ilegalidade.”	Fator ambiental – análise de mercado
“É vedado aos agentes públicos: admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato”.	Fator Legal
“O regime de execução indireta do objeto, por seu turno, consiste na contratação de terceiros para a prestação dos serviços, em razão da inviabilidade de emprego de seus próprios meios, ou em função da verificação da vantajosidade econômica a ser obtida pela terceirização”.	Fator Custo e Fator Estratégico - escassez de recursos internos
“No Projeto Básico ou Termo de Referência é necessário relacionar os pré-requisitos empresariais, científicos, técnico-profissionais ou pessoais dos interessados, como por exemplo: - registro ou inscrição na entidade profissional competente; - comprovar aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível com o objeto, mediante apresentação de atestado de capacidade técnica.”	Fator Fornecedor de TI – experiência do fornecedor e serviços oferecidos
“A Lei nº 8.666/93 também 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.”	Fator Financeiro- previsão orçamentária. - Fator ambiental e de custo – pesquisa de mercado
“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. Exemplo: no caso de aquisição de veículos, deverão ser previstos os gastos com seguro, manutenção, combustível etc.”.	Fator Financeiro- previsão orçamentária Fator Custo
“Da mesma forma que o edital, a proposta de preços apresentada pela contratada ainda na fase de licitação serve como indicador e solucionador de casos omissos. Além disso, a proposta de preços, via de regra, em licitações de maior porte, traz riqueza de detalhes técnicos acerca do fornecimento ou da prestação de serviços contratados que servirão de subsídio para decisões” do órgão (adaptado).	Fator Custo

Fonte: autora – retirado do Manual do Gestor de Contratos do órgão.

D - QUADROS DOS FATORES ENCONTRADOS EM DOIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI NO ÂMBITO DO ÓRGÃO ESTUDADO

D.1 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS NO PROCESSO I

Quadro D.1 - Fatores identificados no Processo I

Processo I	
Evidências do processo de terceirização	Fator relacionado
<p>Documento: Questionamento do gestor quanto ao interesse na 1ª renovação. Informações relevantes extraídas → motivos expostos para o interesse do órgão em renovar a contratação (manter a terceirização): “Como se trata de serviços de atividade continuada, (...) tem interesse em prorrogar o mesmo por igual período”.</p>	<p>Característica do processo de TI – natureza do processo: continuado</p>
<p>Documento: Termo de Adesão a Ata. Informações relevantes extraídas → Justificativas de adesão: “À época, por falta de disponibilidade financeira para contratação total, foi contratado apenas 40% do total licitado, como perspectiva de atender as demandas de serviços de infraestrutura de TI até dezembro. O restante seria contratado quando tivesse a disponibilidade dos recursos orçamentários”. “A contratação das unidades de serviço restantes serão suficientes para atender o restante do período, conforme previsto no projeto, inclusive para inclusão de novas implantações prevista pela Programação Estratégica da TI.” (adaptado pela autora).</p>	<p>Fator financeiro: não houve disponibilidade financeira no orçamento, então não se contratou tudo. Se não houvesse nenhuma previsão orçamentária, o serviço não poderia ser terceirizado.</p> <p>Fator Estratégia- alinhamento com o planejamento estratégico: o planejamento estratégico da TI previa novas implantações, as quais poderiam ser realizadas de forma terceirizada.</p>
<p>Documento: Processo inicial de licitação</p> <p>Informações Relevantes:</p>	
<p>Remuneração por resultados e não por horas trabalhadas</p>	<p>Fator Legal e Estratégico.</p>
<p>Objeto bem definido, Níveis de acordo de serviço bem definidos, formas de mensuração/controle</p>	

definidos.	
Também foi citado o papel do órgão de TI como orientador e coordenador da governança de TI e tendo papel fundamental na normatização para contratação e uso da TI e condições mais favoráveis para fazer esse uso com efetividade, economicidade, transparência e legalidade. Para melhorar o processo de análise de riscos e tomada de decisão é necessário processo estruturado para gerenciar e controlar iniciativas de TI	Fator legal, característica do processo de TI, fator risco.
O projeto estratégico à época fez necessários ajustes para o alinhamento dos serviços de TI com o negócio do órgão. Demandando mais serviços terceirizados do que o planejado inicialmente.	Fator estratégico – competência central e Alinhamento da TI com Negócio
Execução por produtos e análise por qualidade, em conformidade com a IN4.	Fator Legal e qualidade
Não tendo recursos financeiros para dar continuidade às demandas normais, o órgão de TI se viu obrigado a dispensar a maioria dos serviços, mantendo apenas os serviços de monitoração do ambiente. As demais atividades foram suspensas, fazendo um remanejamento com o quadro interno de servidores do órgão.	Fator financeiro – orçamento (falta de recursos financeiros) e Fator Legal (inadequação legal)
O novo modelo de contratação prevê dependência adequada e não total dependência do fornecedor.	Preocupação com o risco estratégico de dependência do fornecedor
Preocupação de que o corpo técnico do <u>órgão tenha carga de planejamento</u> , construção de processos de trabalho bem estruturados, regras de monitoramento e controle da execução contratual.	Fator estratégico – competência central
Preocupação de compartilhamento de dados de interesse comum e troca de experiências com outros órgãos. Preocupação com o atendimento a requisitos de controles e legislação.	Fator ambiente – isomorfismo e Fator Legal
Novo Modelo de contrato orientado a resultados, com remuneração baseada nos resultados entregues, atendendo ao padrão de qualidade definido.	Fator Legal: contratação com remuneração baseada em resultados ao invés de homens-hora. Contratação mais eficiente. Fator qualidade.
Há menção à Certificação de segurança da informação (ISO 27001), com regras e procedimentos de Segurança da Informação que restringem a utilização de senhas privilegiadas por terceiros não inseridos diretamente no escopo do processo. Isso motivou a contratação a alocar os terceirizados dentro das dependências do órgão. Não nas salas dos serviços, para não caracterizar vínculo de hierarquia, mas numa sala separada (<i>NOC- Network Operation Center</i>). Pois os especialistas terceiros não poderiam realizar o suporte remoto devido aos aspectos de segurança citados anteriormente. Modelo de gestão da segurança da informação requer que os serviços críticos ou que contenham informações que possam permitir aberturas de acessos sejam realizados de maneira controlada e vigiada pela equipe do próprio	Fator Segurança – política de segurança

<p>órgão.</p> <p>Foi previsto que esses recursos humanos fossem gerenciados exclusivamente por representante da empresa contratada (preposto), sendo que o órgão não teria ingerência sob os recursos humanos da contratada.</p> <p>Considera-se que esses recursos deverão ter conhecimento do negócio da TI e do órgão.</p> <p>E executar procedimentos de acordo com regras de segurança.</p> <p>Com um quantitativo mínimo <i>in-loco</i>, garantindo a continuidade das atividades fins da organização.</p>	<p>Fator legal (o contratante não pode ter ingerência sob os recursos humanos da contratada)</p> <p>Gestão de conhecimento e alinhamento com o negócio</p> <p>Fator Segurança</p> <p>E Fator estratégia – continuidade do negócio</p>
<p>Foi citada a necessidade de a equipe terceirizada conhecer também do negócio. Há uma preocupação de que os terceiros não se limitem em apenas prestar manutenção de ferramentas e sim que eles tenham foco em manter a continuidade dos serviços do negócio.</p>	<p>Estratégico - Alinhamento com o negócio</p>
<p>Foi detalhado em edital que a contratada deve entregar os produtos e serviços com o padrão de qualidade exigido, respeitando prazos, procedimentos, metodologia e processos de execução internos.</p>	<p>Fator qualidade e desempenho</p>
<p>Multas para atividades relacionadas críticas do negócio tem que ter um poder de garantia da qualidade, uma vez que se a multa for pequena esta pode não ser considerada pela contratada e se isso vier a acontecer tanto o prejuízo financeiro como social seria muito superior ao previsto. (Justificativa para as multas altas)</p>	<p>Fator qualidade, custo e geração de valor</p>
<p>No caso de impugnações e no caso de não autorização pela administração em realizar processo licitatório</p>	<p>Fatores ambientais - incertezas internas e externas</p>
<p>Observa-se que há intenção que os servidores do quadro interno fiquem focados na gestão da execução contratual</p>	<p>Fator Estratégia - Competência central e capacidade de o órgão gerir o contrato de terceirização</p>
<p>Tarefa de demanda: com finalidade de implantar serviços para atender os prazos dos projetos estratégicos e do plano diretor de TI.</p>	<p>Fator Estratégia e – alinhamento com o plano estratégico institucional, de TI e o PDTI.</p>
<p>Insuficiência de servidores do quadro para a execução dos serviços. O quadro funcional responsável pela administração, manutenção, suporte e monitoração de recursos é bem <u>reduzido</u> e mesmo que preparado tecnicamente para assumir em plenitude as ferramentas e equipamentos recém adquiridos, é insuficiente para atender e manter todos os serviços existentes, além de não poder dedicar à evolução do ferramental e gestão dos serviços e projetos, caso tivessem que executar tais atividades.</p>	<p>Fator Estratégia – competência central Fator ambiente (insuficiência de servidores do quadro) e Fator estratégia - Acesso a recursos, insuficiência de recursos internos para executar as atividades.</p>

<p>Percebe-se no Processo I a exposição de elementos que indicam a alta criticidade destes serviços de suporte e monitoração de TI que habilitam as atividades fins e críticas do negócio (criticidade para a continuidade - sucesso do negócio) além da exposição de quantidade insuficiente de recursos humanos internos, embora capacitados, mas impossibilitados (insuficientes) pela quantidade de outras tarefas a serem realizadas... A soma destes dois fatores contribui para a terceirização destes serviços ao invés de realizá-los por conta própria. Sem contar da priorização das atividades para os servidores internos executarem planejamento, gestão da execução dos contratos, etc.</p>	<p>Fator Estratégico (Criticidade dos serviços para a continuidade do negócio da organização) Influenciou positivamente para a terceirização do serviço citado.</p>
<p>Indisponibilidade dos serviços produz impacto direto sobre o desempenho institucional. Com a terceirização do serviço há uma expectativa de que as indisponibilidades serão bem menores ou não ocorrerão. Assim, busca-se o melhor desempenho do órgão com a terceirização.</p>	<p>Fator característica do serviço de TI – desempenho e disponibilidade</p>
<p>Interação integrada de todos os sistemas → atribuiu-se complexidade técnica deste ambiente. Há uma evidência de que eles acreditam que a terceirização seria a melhor opção por possuir pessoas capacitadas e especializadas a fim de manter o ambiente íntegro. Requer da equipe técnica grande esforço para mantê-lo íntegro.</p>	<p>Fator Característica do processo de TI – Complexidade e integração</p>
<p>O processo cita a utilização intensa da prática de terceirização de atividades operacionais, técnicas e especializadas. Tanto no setor público como privado e cita, para o caso do segmento de informática, que vem acelerando o uso destas terceirizações em decorrência das normas legais e orientações do TCU e seu comprovado sucesso.</p>	<p>Fator ambiente - Incertezas internas e externas (mercado). Fator ambiente – isomorfismo (o comprovado sucesso em outros órgãos influenciou a decisão por terceirizar a TI). E fator Legal: usar porque o TCU orientou.</p>
<p>O Processo I também indicou acesso a recursos e diminuição de custos de TI o que levou à inclinação para a terceirização das atividades: “desonera a organização de altos custos de operação e manutenção da infraestrutura do ambiente de tecnologia da informação, especialmente quantos aos esforços diretos e indiretos de manutenção e para o aperfeiçoamento do quadro de profissionais especializados nestas atividades”... Ainda permitirá o quadro interno dedicar-se às principais tarefas definidas pelo DL200/67 Art. 10.</p>	<p>Fator Estratégia - Acesso a recursos e Fator Custo</p>
<p>As atividades de atendimento ao público requerem elevado padrão de comunicação e relacionamento que somente se conquista com equipes altamente especializadas e dedicadas exclusivamente a tarefas de suporte.</p>	<p>Fator característica do processo de TI a ser terceirizado – especificidade.</p>
<p>Atendimento aos projetos estratégicos do órgão</p>	<p>Fator estratégia - alinhamento com o planejamento estratégico e alinhamento com o plano estratégico</p>

	institucional
<p>Foi realizada uma análise de mercado, verificando os modelos de contratação mais usados e custos mercadológicos, onde aparecia muito a contratação por homens-hora, pouco recomendado pelo TCU. Adicionalmente, foi citado o modelo de contratação de demanda de serviços estimados por hora de realização, onde também se percebeu falhas, pois a previsão de custos seria feita com analistas e especialistas já que se desconhece a natureza das atividades, porém a maior parte das atividades seriam de baixa complexidade, elevando assim o custo para um valor maior do que o real.</p> <p>E por fim, outro modelo encontrado como prática de mercado e avaliado foi o de demanda por escopo, onde o contratante define, em contrato, todas as atividades a serem executadas, os resultados esperados, os padrões de qualidade, e procedimentos de execução em conformidade com os executados pela organização. O conceito promove um orçamento mais próximo da realidade dos serviços e é bem recebido para a realização de rotinas constantes. O lado negativo é que engessaria o crescimento e a evolução tecnológica.</p>	<p>Fator ambiente- incertezas do ambiente interno e externo e fator legal</p> <p>Fator Custo.</p> <p>Fator Característica do processo de TI- padronização (“o contratante define as atividades a serem executadas, os resultados esperados, os padrões de qualidade”).</p> <p>Fator Estratégia (“engessaria o crescimento e a evolução tecnológica”)</p>
<p>A partir da análise destes modelos anteriores, foi desenvolvido um novo, baseado em linha de produção focada em demanda por escopo (adaptação ao modelo de demanda por escopo). Onde a organização define todas as atividades a serem executadas, os resultados esperados, os padrões de qualidade, e procedimentos de execução em conformidade com os executados pela organização, cabendo à contratada cumprir as atividades solicitadas dentro do esforço estimado. Em suma, propõe a contratação de serviços por produtos padronizados pela área técnica responsável, como ocorre em linhas de produção em série. Que deverão ser executados segundo um nível mínimo de capacidade técnica e entregues nos padrões de qualidade assumidos com custo definido previamente.</p>	<p>Fator Característica do Processo de TI- padronização (“contratação de serviços por produtos padronizados”)</p>
<p>Resumindo, foi realizada análise de mercado e visualizados todos os modelos de terceirização e contratação existentes para este serviço. Devido à característica de inovação do modelo de contratação definido, não se tem comparação no mercado para tal terceirização, nos moldes solicitados pelo órgão.</p>	<p>Fator ambiental interno e externo</p>
<p>Modelo de contratação esse definido com previsão de quantidade contratada x quantidade demandada</p>	<p>Fator qualidade</p>
<p>À medida que aumenta a complexidade da atividade ou a criticidade da mesma para as atividades fins do órgão, exige-se profissional terceirizado mais especializado e a remuneração será também maior. Para cada atividade a ser demandada é definida sua complexidade, a fim de definir remuneração para ela.</p>	<p>Característica do processo de TI – complexidade</p> <p>Fator estratégia - continuidade do negócio (criticidade)</p>
<p>Foi exposto o aspecto de economicidade promovida pela classificação do grau de complexidade das atividades.</p>	<p>Fator Custo</p>

Foi argumentado que, estabelecendo padrões adequados de resultados gera-se ganho de escala produtiva, facilidade de custeamento e orçamentação e ampla competitividade do mercado. Pela prática de <u>padronização de serviços e definição de resultados</u> .	Fator Característica do processo de TI – padronização e complexidade
Considerados para a remuneração da efetiva produtividade combinada com a disponibilidade de recursos técnicos necessários para atender as demandas nas complexidades indicadas.	Fator Fornecedor de TI - serviços e recursos oferecidos
As empresas interessadas devem apresentar planilha de custos devidamente preenchida para cada complexidade ou especialização.	Fator Custo e Fator Legal
No edital, não foram expostas informações de caráter considerado confidencial devido a questões de segurança da informação. Foi emitido termo de confidencialidade para aqueles que solicitaram vista das informações.	Fator de Segurança
Houve citação sobre o alinhamento desta terceirização à estratégia de modernização da gestão da informação.	Fator estratégia - planejamento estratégico - alinhamento com o PDTI e plano institucional
Foi realizada análise de impacto da contratação e a viabilidade da contratação.	Fator Legal e Fator Ambiental - incertezas internas e externas
Foi mencionado que a terceirização dos serviços na nova forma definida gerará maior qualidade dos serviços da TI.	E Fator característica do processo de TI - qualidade.
Foi considerado que a contratante deveria disponibilizar, para a execução de atividades de infraestrutura, uma sala com estrutura tecnológica para a equipe contratada. Desde que a contratada cumpra todas as normas técnicas, de segurança e de conduta da organização. A contratante deve suprir mesas, cadeiras, crachás, impressoras, computadores, etc., para execução das tarefas com dinamismo e eficiência. Cabendo à contratada coordenar a sua equipe e controlar a qualidade dos serviços de forma a atender o padrão exigido.	Fator Ambiente e Fator Segurança, pois é a Certificação ISO de segurança que exige que os executores das atividades que manipulam informações do órgão se insiram dentro do escopo da organização. Fator gestão
Foi citada a sustentabilidade deste projeto de terceirização assim: atrelada ao princípio da eficiência, com processos de atividades formatados pela equipe interna de servidores e a execução operacional por parte da contratada intercambiada por processos de trabalho previamente formatados e documentados, evitando assim a excessiva dependência de fornecedores externos para realização das atividades. Este modelo de terceirização permitirá a redução de custos em caso de mudanças futuras de empresas contratadas pelo fato de os processos estarem devidamente documentados. A quantificação do volume e o nível de serviço definido assegurarão a contratante a posse efetiva de todos os procedimentos e informações necessárias para a continuidade por outra empresa, principalmente quanto ao conhecimento	Fator Legal – deve ser feito estudo de sustentabilidade Fator Estratégia – risco estratégico de dependência do fornecedor Fator Custo- redução de custos futuros Gestão de conhecimento

do negócio institucional envolvido em cada processo. A contratação proposta é viável para a organização por atender os princípios de contratação e outros mais: eficácia, eficiência, economicidade, isonomia, padronização, execução parcelada, ou seja, o pagamento será realizado por produto entregue, para cada tarefa, embora o ganhador da licitação seja aquele que propor menor preço global para o total de unidades previstas de quantitativo, caracterização e produtividade.	
“Deverá ter conhecimento e capacitação técnica” E exigência de atestado de capacitação técnica.	Fator Fornecedor de TI - experiência do fornecedor no mercado e serviços oferecidos.
Dos profissionais que executarem determinadas tarefas, será exigida certificação profissional específica e reconhecida no mercado.	Fator Fornecedor de TI - experiência do fornecedor no mercado e serviços oferecidos.
Preocupação com a transferência de conhecimento para a equipe técnica da contratante de todos os serviços implantados ou modificados, mediante documentação técnica em repositório de dados.	Fator Segurança – gestão de conhecimento com documentação de tudo e Fator estratégia – minimizar o risco de dependência do fornecedor.
Foram apresentados os requisitos internos funcionais e os requisitos externos.	Fator ambiente
Fornecer toda mão de obra qualificada para a execução dos trabalhos.	Fator Fornecedor de TI - recursos oferecidos. Fator Estratégia – Acesso a recursos
Exigência da aplicação de requisitos relativos à política de segurança da informação do órgão, incluindo questões sobre sigilo, confiabilidade, segurança física dos equipamentos utilizados pelos terceiros, confidencialidade, não publicar marketing dos serviços ali prestados, não transferir a outros as responsabilidades e tarefas (quarteirizar). E conformidade com legislação corrente.	Fator Segurança e Fator Legal
Preocupação com políticas de controle de acesso	Fator Segurança
Preocupação com metodologia e padronização	Fator Característica do processo de TI – padronização
Foram elencadas, no termo de referência, preocupações e determinações que resguardam o órgão quanto à legislação tributária, trabalhista e encargos.	Fator Legal
Além das multas, existe também o conceito da glosa, por falha de qualidade e quebra de nível de serviço. Diferente da multa, a glosa não precisa ser autorizada e aplicada administrativamente pelo setor financeiro e com o aval do jurídico. A glosa é aplicada diretamente pelo gestor do contrato, ao constatar falha na qualidade do serviço prestado, desrespeitando o nível de serviço combinado. É apenas o reajuste	Fator financeiro. Contratos com modelos anteriores possuíam penalização nada efetiva, onde os terceirizados assumiam as baixas multas que eram processadas depois de muitos recursos e

do valor devido à contratada, retirando o custo de uma atividade que não foi executada dentro dos parâmetros acordados. Dessa forma, só se paga o que efetivamente ao que foi de fato entregue, se não foi entregue, não se paga esta parte.	mesmo assim não tinham o efeito desejado de minimizar a quebra de nível de serviço. Este novo modelo tem consequências mais efetivas e rápidas para a contratada, o que realmente limita a quebra de nível de serviço de sua parte.
Os percentuais estabelecidos para glosa não devem ter caráter de penalidade, mas apenas como condição para o faturamento e pagamento da contratada. Devido à contraprestação da contratada na prestação dos serviços de acordo com os resultados entregues	Fator Custo e Fator Legal
Também será considerado, para a decisão de terceirizar ou não o serviço, se empresas apresentarem propostas consideráveis inexecutáveis. No caso de a empresa apresentar proposta com despesas administrativas, e margem de lucro com valores irrisórios ou próximos de zero deverão justificar, sendo que será condicionado à aceitação da administração, podendo ela desclassificar a concorrente.	Fator Custo e Fator Estratégico – risco estratégico. Se o custo é baixo demais, pode ser arriscado contratar esta empresa, pois ela pode não conseguir cumprir suas responsabilidades até o final do contrato.
Foram solicitadas estimativas de preços e realizadas previsões orçamentárias.	Fator Custo e Fator Financeiro – previsão orçamentária
Todas as equipes internas da área de infraestrutura participaram ativamente das definições de serviços, procedimentos e atividades, e seus resultados esperados. Produtos de serviços com qualidade, eficiência e eficácia.	Fator Característica do processo de TI – definição das tarefas e serviços a serem demandados de forma padronizada. Fator Característica do processo de TI - qualidade e desempenho
Parecer da área jurídica do órgão: Solicitar à área de Recursos Humanos para que verifique se as atividades a serem terceirizadas estão fora do escopo de atividades executadas pelos cargos e carreira do órgão.	Fator Legal (art1º do decreto 2271/1997): atividades e responsabilidades já contempladas por cargos do quadro interno não podem ser terceirizadas, pois isso seria uma burla à exigência de concurso público.
Houve uma verificação com as atividades relacionadas no DEC- descrição e especificação de cargos – do órgão para garantir que não houvesse terceirização de funções atribuídas e já de responsabilidade direta de servidores do quadro interno.	Fator Legal
é necessário que a unidade requisitante demonstre inviabilidade técnica e econômica da divisibilidade do objeto uma vez que, em princípio, os serviços sob demanda poderiam constituir-se em item autônomo.	Fator legal – divisibilidade do objeto quando possível
há necessidade de detalhar a composição dos custos unitários para compor o preço global.	Fator Legal – planilha de preços detalhada com

	valores unitários
Justificou-se afirmando que o serviço pode ter complexidade técnica e mesmo assim ser comum. Foi explicado que os serviços de suporte de TI são comuns e presentes em toda e qualquer área de TI.	Fator Característica do processo de TI – complexidade e padronização. Neste caso o serviço pode ser complexo, mas é possível a sua definição clara e precisa, sem ambiguidades, ou seja, padronizado e comum.
Foi solicitada urgência em dar andamento ao processo devido ao fato de a previsão orçamentária para o contrato corrente provavelmente não passar de três meses. E, conforme motivação, sem o suporte, o órgão poderia ficar até mesmo com suas atividades fins paralisadas. Assim, solicitou-se modalidade de pregão presencial em substituição ao pregão eletrônico.	Fator financeiro – previsão orçamentária E Fator Estratégia – garantir a continuidade do negócio
Justificativa da TI para a exigência de comprovação de capacitação técnica: proteger a administração dos maus prestadores de serviços	Fator Fornecedor de TI: experiência do fornecedor no mercado e serviços oferecidos
Solicitação de atestado de capacitação técnica. Limites do TCU: devendo abster-se de estabelecer exigências excessivas, que possam restringir indevidamente a competitividade do certame, a exemplo da comprovação de experiência em percentual superior a 50% dos quantitativos a executar.	Fator legal
Para estimativas de preços, foi considerada a orientação técnica nº1 da Comunidade TI Controle.	Fator ambiente- troca de experiências com outros órgãos através da Comunidade criada TI Controle
Consulta a potenciais fornecedores é licita, porém não é a única opção. Por exemplo, há a possibilidade de pesquisa em outros órgãos públicos e registros de histórico no próprio órgão. Isso porque houve uma dificuldade de se recolher valores em pesquisa de mercado, pois o modelo de contratação era inovador, sem similar no mercado.	Fator Custo e Fator ambiente – análise de mercado Fator ambiental : troca de experiências.
Foi explicitada a intenção de aperfeiçoar os resultados e fornecer subsídios para o atendimento das resoluções nº 90 e 99 do CNJ, ajudando a alcançar as metas propostas pelas resoluções.	Fator Estratégico – alinhamento com o planejamento estratégico de TI e Fator Legal – conformidade com Resolução do CNJ

D.2 – QUADRO DOS FATORES ENCONTRADOS NO PROCESSO II

Quadro D.2- Fatores identificados no Processo II

Processo II	
Evidências do processo de terceirização	Fator relacionado
Apoio da alta administração (neste caso, o presidente do órgão) influenciou a decisão por terceirizar a solução de gestão de RH.	Fator ambiente – política interna
A equipe foi formalizada e institucionalizada, através de portaria. Foi instituído que ela deveria seguir os procedimentos conforme IN4 da SLTI/MPOG. Considera normas legais e jurisprudência do TCU para contratações ao terceirizar este serviço-sistema de gestão de pessoas parametrizado.	Fator legal
Foi realizada audiência pública para levantamento de informações sobre o mercado potencialmente fornecedor da solução pretendida. Análise de mercado com os seguintes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar e avaliar os recursos disponíveis no mercado e as possibilidades de ampliação da competitividade, sem perda de economia de escala; • Levantar os preços correntes do mercado; • Levantar os padrões de desempenho e qualidade adotados; 	Fator legal e ambiental-análise de mercado Padronização da função de TI quanto a sua qualidade e desempenho Fator Custo
Consulta pública: visa conhecer as potencialidades do mercado e obter uma noção dos custos envolvidos para fins de formação da decisão	Fator legal , Fator ambiente
Realização de estudo tecnológico e comercial com vantagens e desvantagens, custos envolvidos, integração e outros aspectos que julgarem importantes sobre a viabilidade das seguintes soluções: <ol style="list-style-type: none"> a. Evolução do Sistema de Recursos Humanos, com equipe de desenvolvimento própria ou contratada; b. Aquisição de sistema disponível no mercado ou contratação de empresa para desenvolvimento; c. Utilização de sistema desenvolvido por outros órgãos públicos e em utilização. 	Fator custo, qualidade, geração de valor. Fator ambiente- análise de mercado
Da análise, concluiu-se pela necessidade de se obter um novo sistema parametrizado, com vistas a sanar as deficiências existentes no sistema de Recursos Humanos, as quais se destacam:	Escassez de recursos internos (capacidade interna insuficiente),

<p>a. Incapacidade interna de evolução do sistema. A TI não tem recursos humanos disponíveis para desenvolver uma nova solução.</p> <p>b. Não há integração completa entre os módulos/funcionalidades do sistema, fato que acarreta a necessidade de lançamentos manuais de efeitos financeiros em folha de pagamento.</p> <p>c. Todos os pagamentos retroativos de atrasados, exercícios anteriores e correção monetária são efetuados manualmente, bem como os lançamentos do mês corrente (ordinários), cuja rotina não é automatizada. As folhas normais totalizam em média dois mil lançamentos.</p> <p>d. Diversos relatórios e sistemas paralelos (não institucionalizados) são desenvolvidos na própria seção de gestão de pessoas, com o objetivo de prestar informações à administração, bem como evitar ao máximo a ocorrência de erros na folha de pagamento, na concessão de direitos e na alimentação da base cadastral do sistema.</p> <p>e. O sistema não possui ferramenta completa que atenda às necessidades da área de desenvolvimento de pessoas, ou seja, uma solução com foco no desenvolvimento de competências, na gestão de treinamentos (execução, avaliação, certificação e adicional de qualificação) e avaliação de desempenho.</p>	<p>Fator característico do processo de TI – Integração,</p> <p>Fator qualidade e desempenho e especificidade</p>
<p>Fator: alta cúpula revogou licitação → influência em não terceirizar. Devido a mandado de segurança impetrado. Após, conforme decisão do Presidente do órgão, o Pregão foi revogado.</p>	<p>Fator ambiente- política interna – apoio da alta cúpula.</p>
<p>2ª tentativa: com empresa que já prestava serviço para outro órgão do judiciário. Mas a empresa alegou que teria que aumentar os custos e o processo não foi adiante. Neste caso, o fator custo influenciou negativamente.</p>	<p>Fator Custo</p>
<p>“o órgão de TI da organização não dispõe de recursos humanos para manter o sistema de RH atualmente (sem evoluir) e não há possibilidade de remanejamento de recursos dentro da TI para tal fim, ou seja, não temos como manter e evoluir o sistema com recursos próprios” (adaptado).</p>	<p>Estratégia – escassez de recursos</p>
<p>Em relação à alternativa da fábrica de software (terceirização do desenvolvimento), que poderia ser uma possibilidade. Porém, com um tempo elevado de resposta.</p>	<p>Fator tempo → flexibilidade (ou tempo → ambiente) O tempo elevado para o desenvolvimento influenciou negativamente a terceirização para fábrica de software</p>
<p>O parecer da equipe de trabalho concluiu que a aquisição de sistema pronto no mercado seria a opção mais vantajosa para o órgão. “Tal decisão considerou o atual cenário da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, o prazo de implantação e o custo, pois abrange o desenvolvimento e implantação da totalidade dos requisitos enquanto as demais propostas abrangem somente os requisitos utilizados nas análises de aderência do Sistema de RH.</p>	<p>Fator tempo (estratégia), Fator Custo, Fator ambiental (cenário atual da TI).</p>

<p>“O (órgão) tem lançado desafios internos e externos quanto às tratativas do seu tema base - a prestação jurisdicional. Assim, tomado como exemplo um destes desafios, o processo judicial eletrônico tem demandado grande esforço de desenvolvimento de software e envolvimento intenso da área de tecnologia da informação para entregar à instituição, e respectivos usuários, serviços eficientes e em tempo adequado, o que tem dificultado sobremaneira a alocação de recursos para outros sistemas administrativos.” (adaptado).</p>	<p>Fator estratégia: foco no negócio central. Competência central.</p>
<p>“Além disso, aquelas rotinas ou atividades que são comuns à maioria das instituições têm sido tratadas por empresas especializadas em desenvolvimento de software, trazendo consigo inúmeras novidades que o mercado exige, traduzindo-se, na sua maioria das vezes, em soluções ricas e aperfeiçoadas”.</p>	<p>Fator Estratégia- acesso a recursos; e Fator característica do processo de TI - padronização, qualidade, especialidade, desempenho.</p>
<p>“Dessa forma, conclui-se, após análise dos estudos apresentados, que o momento atual vivido pelo <órgão> nos leva a buscar soluções no mercado para atender às necessidades das unidades que desempenham atividade meio, prezando por menores custos, eficiência, efetividade e qualidade dos serviços prestados por esta <organização>”. (adaptado)</p>	<p>Fator Custo; Fator característica do processo de TI – qualidade, desempenho; Fator ambiente – tempo, momento atual vivido (cenário atual), incertezas internas e externas.</p>
<p>Alta cúpula autorizou continuação do procedimento licitatório—apoio da alta administração</p>	<p>Fator ambiente – Política interna.</p>
<p>Fator segurança foi observado, qualidade e acessibilidade.</p>	<p>Fator segurança e característica do processo de TI- qualidade</p>
<p>A responsabilidade das decisões foi distribuída entre diversas áreas do órgão, envolvendo a área requisitante, qual seja a de gestão de pessoas, a área de TI e outras áreas, como por exemplo, a área financeira, já que a solução também envolve o pagamento de pessoal.</p>	<p>Fator ambiente – política interna e incertezas internas.</p>
<p>Foi citada uma preocupação com capacitação de profissionais internos na solução adquirida.</p>	<p>Fator estratégia- risco estratégico de dependência do fornecedor.</p>
<p>Foi citada preocupação com a experiência profissional do fornecedor.</p>	<p>Fator Fornecedor de TI – experiência do fornecedor no mercado e serviços oferecidos.</p>
<p>Foi considerada e avaliada a infraestrutura tecnológica e logística para garantir a execução do contrato e estrutura de apoio.</p>	<p>Fator Custo de TI – investimento em ativos e Fator ambiente.</p>
<p>Foi realizado plano de sustentação - continuidade do negócio, incluindo medidas como, por exemplo, a entrega de</p>	<p>Fator Estratégia – risco estratégico –</p>

produtos desenvolvidos, etc.	dependência do fornecedor de TI.
Foi elaborada Estratégia de contratação.	Fator estratégia e Fator Legal
Foi realizado Impacto econômico financeiro.	Fator financeiro, fator custo e fator ambiente – incertezas internas e externas.
Estimativa de orçamento e previsão orçamentária.	Fator Financeiro – previsão orçamentária
Foram definidos os requisitos funcionais e não funcionais.	Fator característica do processo de TI
Requisitos de segurança, documento de viabilidade da contratação.	Fator Segurança e fator ambiente- incertezas internas e externas.
Termo de confidencialidade foi exigido dos fornecedores interessados.	Fator segurança
Transferência de conhecimento	Fator estratégia – risco estratégico de dependência do fornecedor de TI - gestão de conhecimento
Levantado impacto cultural e procedimental que a administração enfrentará na adoção de solução de Framework geral do processo de software para uma solução de prateleira, tendo em vista a customização e parametrização.	Fator ambiente- cultura Fator Característica do Processo de Ti – especificidade e riscos operacionais
Levantamento de riscos da fase de planejamento da contratação da solução* com planilha de análise de riscos	Fator ambiente – análise de risco e fator estratégico - risco estratégico ou fator característica do processo de TI- riscos operacionais
Cotação de preços	Fator Custo
Aliança de empresas não especializadas poderia acarretar prejuízos para a administração. Sendo assim, houve exigência de as empresas serem credenciadas pelo fabricante. Habilidade técnica mínima para a execução do contrato.	Fator fornecedor de TI - experiência do fornecedor e serviços oferecidos
Foi definida a necessidade de operação assistida. Mas houve uma preocupação em defini-la como serviço complementar à solução e não como posto de trabalho, trazendo um serviço presencial de profissionais da contratada	Fator legal (definir como serviço e não como posto de trabalho)

dentro da organização.	
Foi definida a necessidade de realização de prova de conceito, para garantir e comprovar que a qualidade do serviço terceirizado está de acordo com as necessidades exigidas e demandadas pelo órgão.	Fator Característica do processo de TI - qualidade
Disponibilidade de código fonte referente à customização realizada para o órgão	Fator estratégia - risco estratégico de dependência do fornecedor. E Fator Segurança – gestão de conhecimento e risco referente a direitos autorais.
Impossibilidade de selecionar um dos fornecedores por estar inidôneo de licitar na data do pregão.	Fator Fornecedor de TI – Imagem
Características técnicas propostas pelo fornecedor não aderentes ao demandado. Esta evidência mostra uma influência negativa à terceirização, levando a não contratação daquela empresa.	Fator características do processo de TI – qualidade, e Fornecedor-recursos oferecidos.
Identificação de má fé do fornecedor, eliminando-o do certame.	Fator Fornecedor de TI – imagem do fornecedor
Pregão revogado devido à falta de disputa e poucas licitantes num empreendimento de tão grande vulto. Só restou uma para ganhar. Optou-se por desistir da licitação naquele momento.	Fator estratégia. Legal - falta de concorrência - prejudica a isonomia e economicidade para o interesse público.
Riscos foram levantados na definição do escopo.	Fator ambiente, Fator Estratégia e Fator característica do processo de TI – incertezas internas e externas e risco estratégico e operacional.
Preocupação da quantidade a ser adquirida x demanda da organização.	Fator estratégico
Considerar Economia de escala, competitividade e contratação vantajosa, pesquisa de mercado que identifique disponibilidade de solução similar em outro órgão ou até mesmo outro órgão que tenha interesse na solução proposta por esta instituição.	Fator ambiente – pesquisa de mercado
“Em relação à conformidade Legal, não devemos afastar a necessidade de se definir um plano de continuidade de negócio. Na falência do fornecedor da solução, na descontinuidade contratual, ou na transição entre soluções informatizadas, o <órgão> deverá ser capaz de continuar a solução informatizada adquirida.” (adaptado).	Fator Legal e Fator Estratégico-risco estratégico- dependência do fornecedor. Garantia da continuidade
“Por mais que a empresa vencedora forneça o código fonte e modelo de dados, é vã a crença que a solução será	Fator Estratégia – risco estratégico

facilmente manutenível, mesmo tendo sido feita a transferência de conhecimento e tecnologia.”	referente à dependência do fornecedor
“Por consequência da dificuldade de transferência de conhecimento e tecnologia, torna-se evidente a dependência institucional a uma solução informatizada de prateleira. Não se pode falar em uma simples troca de software, dado o impacto cultural e procedimental que uma solução informatizada traz a um sistema de informação”.	Fator ambiente-cultura e Fator risco estratégico: dependência do fornecedor. E fator risco operacional Gestão de conhecimento
“Consideramos o modelo de contratação único e de alta complexidade, por indefinições existentes no mercado, assim como a falta de experiência da Administração Pública Federal nesse tipo de contratação.”	Fator Característica do processo de TI: complexidade e dificuldade de imitação. E Fator ambiente – cultura e incerteza interna (falta de experiência da administração)
Na nova gestão, a contratação e o seu planejamento foram analisadas e aprovadas pelo CETI - Comitê Estratégico de TI.	Fator ambiente – política interna – apoio da alta cúpula representada pelo CETI.
CONSTANTES DO Termo de Referência de 2012:	
Considerado: transferência de conhecimento	Fator Estratégia – risco estratégico da dependência do fornecedor e gestão do conhecimento
Plano de sustentação	Fator Estratégia – risco estratégico da dependência do fornecedor
Análise de possibilidade do uso de software público.	Fator ambiente – isomorfismo
Envio de questionário a diversos órgãos – troca de informações e experiência sobre sistemas semelhantes.	Fator ambiente isomorfismo e troca de experiências e informações
Avaliação de diferentes cenários para a evolução do sistema de RH, inclusive foi pensado em pegar o sistema em uso em outro órgão e adaptá-lo, com recursos internos da organização ou com recursos terceirizados.	Fator ambiente – avaliação de diferentes cenários
Foram levadas em consideração as variáveis para definir qual melhor cenário para o órgão: a. Prazo estimado para implantação, custo estimado e recursos humanos e tecnológicos necessários.	Fator Custo, Fator ambiente – tempo (prazo) e Fator estratégia - acesso a

<p>b. Estabelecido o cenário de aquisição como o mais interessante e vantajoso.</p> <p>c. O projeto de solução automatizada para gestão de pessoas foi definido como estratégico para a instituição</p>	<p>recursos humanos e tecnológicos.</p> <p>Fator estratégico – alinhamento com o planejamento estratégico</p>
<p>Desoneração da equipe da TI à necessidade de desenvolvimento de sistemas para a área administrativa, podendo as demandas ser direcionadas para a área fim do órgão, uma vez que os sistemas de informação que tratam da área administrativa, incluindo gestão de pessoas, são comuns no mercado e, portanto passíveis de serem contratados pelo órgão.</p>	<p>Fator estratégico – competência central</p>
<p>Diminuição da probabilidade de erros e retrabalho - pelo fato de existirem aplicativos paralelos desenvolvidos pela equipe de Gestão de Pessoas.</p>	<p>Fator risco operacional – característica do processo de TI</p>
<p>Parecer do Controle Interno: Considerar como risco: “Imaturidade da instituição para gerenciamento e sustentação deste tipo de solução, levando à dependência enorme dos serviços prestados”.</p>	<p>Fator Estratégia- risco estratégico de dependência do fornecedor. E característica processo de TI</p> <p>Maturidade da TI</p>
<p>Controle Interno: Considerar como risco: “Falta de abrangência necessária à gestão de risco no que tange à garantia de continuidade da solução”.</p>	<p>Risco estratégico e operacional – garantia de continuidade da solução</p>
<p>Entendimento do negócio para promover mapeamento dos processos internos presentes e futuros para garantir redução de custos e riscos do objeto contratado.</p>	<p>Fator Custo e Risco estratégico e operacional</p>
<p>Lembrado pelo controle interno: “Comitê Estratégico de TI A existência de um comitê estratégico de TI, que determine as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TI, (...) O fato desse comitê ser composto por dirigentes de TI e de outras áreas da organização possibilita que as decisões de investimentos sejam obtidas a partir de uma visão mais abrangente, o que reduz os riscos de erro (Acórdão 1.603/2008-Plenário TCU)”.</p>	<p>Fator Estratégico e Fator Legal. Fator ambiente.</p>
<p>O processo de planejamento da contratação deve gerar, no mínimo, três artefatos: o Estudo Técnico Preliminar; o Plano de trabalho, no caso de contratação de serviços, e o Termo de Referência ou Projeto Básico.</p>	<p>Fator Legal</p>
<p>Riscos de aumento do custo inicialmente previsto, caso a solução não seja bem definida na fase de planejamento da contratação.</p>	<p>Fator Custo e Risco associado ao custo</p>

ANEXOS

ANEXO I - QUADRO DE FATORES DE DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO EM TI CATEGORIZADOS

Quadro I.1 - Fatores de decisão de terceirização em TI, base teórica e autores

Fatores	Itens	Base teórica	Literatura de apoio
Estratégia	Competência Central	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Gonçalves, 2010; Lacity et al. 2010.
	Acesso a recursos	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Prado, 2001; Abreu, 2009; Bandeira 2009.
	Risco Estratégico	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Prado, 2001; Abreu, 2009; Bandeira 2009.
Custo	Custo de TI	Economia dos Custos de Transação	Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Alaghehband et al. 2011; Lacity et al. 2011a.
	Investimentos em ativos	Economia dos Custos de Transação	Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira, 2009; Alaghehband et al. 2011; Lacity et al. 2011a.
Características da Indústria de TI	Complexidade	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Prado, Takaoka, 2002; Mcfarlan, Nolan, 2005; Abreu, 2009; Bandeira 2009.
	Especificidade	Economia dos Custos de Transação	Bergamaschi, 2004; Prado, Takaoka, 2002; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Alaghehband et al. 2011; Lacity et al. 2011a
	Gestão de valor	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
	Dificuldade de imitação/substituição	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
	Desempenho	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Prado, Takaoka, 2002; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
	Qualidade	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
	Flexibilidade	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
Ambiente	Risco Operacional	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Prado, Takaoka, 2002; Abreu, 2009; Bandeira 2009; Lacity et al. 2010.
	Ambiente Político Interno	Teoria da Contingência	Bergamaschi, 2004; Bandeira, 2009.
	Isomorfismo	Teoria Institucional	Bandeira, 2009
Fornecedor de TI	Incerteza do ambiente interno e externo	Economia dos Custos de Transação	Bergamaschi, 2004; Bandeira, 2009; Alaghehband et al. 2011; Lacity et al. 2011a.
	Serviços oferecidos	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009
	Recursos oferecidos	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009
	Cobertura geográfica	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009
	Experiência do fornecedor no mercado	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009
	Imagem	Visão Baseada em Recursos	Willcoks, Currie, 1997; Bergamaschi, 2004; Abreu, 2009; Bandeira 2009

Fonte: MOZZINI (2011)

ANEXO II – BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS APLICÁVEIS A TERCEIRIZAÇÃO DE TI NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

O quadro abaixo possui as referências aplicáveis a terceirização de TI no setor público brasileiro que foram utilizadas na Etapa 2 para a seleção das leis e jurisprudência a serem analisadas no escopo da APF e do judiciário.

Quadro II.1 - Bibliografia e referências aplicáveis a terceirização de TI no setor público Brasileiro

Terceirização de TI no setor público Brasileiro	
1	Livro Processo de Contratação de Serviços de TI para Organizações Públicas (Cruz, Andrade e Figueiredo, 2011);
2	Manual de Contratação de Serviços de TI do portal do TCU, que apresenta um Quadro Referencial Normativo (QRN) para as contratações de serviços de Tecnologia da Informação no setor público (TCU, 2012b);
3	Diversas apresentações oficiais realizadas por membros da SEFTI/TCU sobre governança de TI na APF e contratações de TI na APF (TCU, 2012c);
4	Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - versão 1.0 -TCU
5	Site Oficial do CNJ- Conselho Nacional de Justiça – para pesquisar os normativos de TI referentes ao Judiciário (CNJ, 2012).

Fonte: autora