

O que deve conter?

Documento de Oficialização da Demanda – DOD

1. Necessidade da contratação
2. Alinhamento entre a contratação da solução e os planos estratégicos institucionais - PEI - PETI - PDTI
3. Resultados pretendidos

Análise da Viabilidade da Contratação

4. Requisitos da Contratação
5. Levantamento da demanda
6. Pesquisa de mercado
7. Escolha e justificativa da solução mais adequada
8. Justificativas para o parcelamento ou não da solução
9. Providências para a adequação do ambiente do órgão
10. Indicação do orçamento estimado
11. Declaração de viabilidade ou não da contratação

Plano de Sustentação

12. Estratégia de independência do Tribunal em relação à contratada
13. Estratégia para transição e encerramento contratual
14. Estratégia para continuidade em eventual interrupção de contrato
15. Recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio

Estratégia da Contratação

16. Modelo de execução e gestão do contrato

Análise de Riscos

17. Análise de Riscos

Você sabia que um dos objetivos da Secretaria de Controle Interno - SCI - é a orientação das áreas quanto aos procedimentos a serem observados nas contratações e na gestão contratual? Essa atividade privilegia a regular gestão dos recursos públicos. Com essa finalidade, a SCI e a Coordenadoria de Auditoria em Tecnologia da Informação - CAUT - apresentam o seu primeiro Guia de Consulta Rápida, um material informativo direcionado aos gestores responsáveis pelo planejamento da contratação de solução de TI. Este material, orientado pela legislação vigente e pelo *Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, v. 1.0*, lançado pelo Tribunal de Contas da União -TCU, traz orientações sobre os principais documentos e procedimentos a serem adotados na fase dos Estudos Técnicos Preliminares de uma contratação na área de TI. Esperamos que este material possa auxiliar efetivamente nesta etapa precedente à elaboração do Termo de Referência.



SCI-STJ

Superior Tribunal de Justiça
Secretaria de Controle Interno

guia de consulta rápida

estudos técnicos
preliminares

contratação de soluções em TI

Coordenadoria de Auditoria em
Tecnologia da Informação

1. Necessidade da contratação

Definição:

É a justificativa para a contratação da solução, que surge em decorrência de uma demanda que precisa ser atendida. É a base para definição dos demais temas do estudo preliminar.

O que fazer?

Identificar o problema e definir a real necessidade que ele gera, além de especificar o que se deseja alcançar com a contratação.

Riscos:

- Contratação de uma solução inadequada;
- Várias alterações contratuais;
- Frustração na contratação.

2. Alinhamento entre a contratação da solução e os planos estratégicos do Tribunal -PEI – PETI- PDTI

Definição:

Alinhamento da contratação com os objetivos estabelecidos nos planos estratégicos do Tribunal.

O que fazer?

Relacionar a contratação pretendida com o alcance dos objetivos propostos nos planos estratégicos.

Riscos:

- Soluções desalinhadas com os planos estratégicos;
- Mau uso de recursos públicos;
- Contratação sem agregar valor ao negócio da instituição.

3. Resultados pretendidos

Definição:

São os benefícios diretos que o órgão almeja com a contratação. É importante ressaltar que os resultados pretendidos configuram propostas feitas pela área requisitante.

O que fazer?

Especificar quais os resultados pretendidos com a contratação da solução, em termos de negócio com apoio da área de tecnologia da informação.

Riscos:

- Incerteza quanto aos resultados pretendidos;
- Dimensionamento e definição inadequados da solução.

4. Requisitos da Contratação

Definição:

São as condições indispensáveis que a solução contratada deve ter para atender à necessidade de contratação, incluindo padrões mínimos de qualidade para possibilitar a seleção da proposta mais vantajosa. Deve-se considerar projetos similares realizados por outras instituições e os padrões de mercado.

O que fazer?

- Definir os requisitos indispensáveis (requisitos funcionais, requisitos não funcionais, requisitos externos);
- Justificar os requisitos definidos;

- Buscar aderência a padrões do mercado;
- Definir requisitos que não limitem a competição e não deixem o órgão dependente da contratada;
- Considerar sempre o atendimento à necessidade da contratação e proximidade com os resultados pretendidos;
- Identificar os normativos que devem ser observados pela solução contratada para o alcance dos objetivos esperados.

Riscos:

- Estabelecimento de requisitos desvinculados da necessidade da contratação;
- Estabelecimento de requisitos que limitem a competição;
- Dependência excessiva da contratada;
- Definição de requisitos e de elementos contratuais que propiciem a ingerência do órgão.

5. Levantamento da demanda

Definição:

É a verificação da demanda existente a fim de estimar a quantidade adequada dos itens da solução.

O que fazer?

- Utilizar séries históricas de contratos anteriores como parâmetro;
- Levantar a demanda existente;
- Buscar técnicas apropriadas para estimar a quantidade necessária ao alcance do resultado pretendido.

Riscos:

- Excesso ou falta de produtos para atender a necessidade;
- Aditivos contratuais decorrentes da falta de planejamento;
- Perda do efeito de economia de escala;
- Comprometimento inadequado do orçamento.

6. Pesquisa de mercado

Definição:

É o levantamento das soluções existentes no mercado (público e privado), que atendam aos requisitos estabelecidos pela equipe de planejamento.

O que fazer?

- Identificar como é feita a implantação da solução de TI pelas empresas;
- Identificar a existência da solução em órgão público;
- Verificar se é possível o parcelamento da solução de TI;
- Realizar análise do Custo Total da solução;

Riscos:

- Utilização de apenas uma solução do mercado para basear os requisitos;
 - Direcionamento da licitação;
 - Preço ofertado acima dos oferecidos no mercado.
- Licitação deserta.
- Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento e com as empresas do mercado.

7. Escolha e justificativa da solução mais adequada

Definição:

São os argumentos favoráveis à escolha da solução, com base na análise dos cenários e na pesquisa de mercado.

O que fazer?

- Identificar possíveis cenários da solução para atender a demanda;
- Avaliar os cenários quanto aos aspectos de eficiência, eficácia, economicidade, padronização e práticas de mercado;
- Levar em conta para a escolha da solução, além do custo, aspectos referentes à garantia, manutenção, insumos e aquisição de ativos.
- Justificar o porquê da escolha da solução identificando os benefícios a serem alcançados.

Riscos:

- Dependência excessiva da contratada
- Adoção de uma solução inadequada
 - Problemas na implantação;
 - Descontinuidade da solução.

8. Justificativas para o parcelamento ou não da solução

Definição:

É a avaliação e justificativa, técnica e econômica, da possibilidade do parcelamento da Solução de TI.

O que fazer?

- Planejar a contratação da solução em sua totalidade;
- Descrever tudo que será necessário para que a solução contratada atenda a demanda, evitando dependência excessiva com a contratada;
- Avaliar e justificar se é técnica e economicamente viável parcelar a solução de TI.

Riscos:

- Contratação de uma solução incompleta;
- Contratação, posterior, de parte da solução por inexigibilidade;
- Diminuição da competitividade na licitação;
- Parcelamento inadequado da solução

9. Providências para adequação do ambiente do órgão

Definição:

São ajustes necessários para viabilizar a utilização da solução.

O que fazer?

De acordo com a natureza da solução alguns aspectos devem ser observados na realização das adaptações:

- Infraestrutura tecnológica, elétrica e de ar-condicionado;
- Espaço físico e logística;
- Estrutura organizacional;
- Acesso aos sistemas de informação;
- Capacitação dos funcionários da contratada;

- Impacto ambiental;
- Impacto na equipe da área requisitante e na equipe da TI;
- Impacto de mudanças de processos de trabalho;
- Quaisquer outras providências necessárias relativas à implantação e à continuidade da solução.

Riscos:

- Contratação prejudicada por conta de falhas na comunicação entre as unidades envolvidas para o funcionamento /implantação da solução;
- Estrutura funcional inadequada para o gerenciamento do contrato;
- Execução inadequada do objeto;
- Atraso no alcance dos resultados pretendidos.

10. Indicação de orçamento estimado

Definição:

Indicação do custo unitário e global da solução escolhida.

O que fazer?

- Buscar o maior número de preços possível;
- Consultar mercado público e privado;
- Levar em consideração todo o período de vigência do contrato, indicando o custo anual;
- Anexar ao processo de contratação o memorial de cálculo das estimativas de preços.

Riscos:

- Estimativa de preços sem embasamento;
- Sobrepreço na contratação.

11. Declaração da viabilidade ou não da contratação

Definição:

É a fase final dos estudos técnicos, na qual a equipe de planejamento declara se a contratação é viável ou não, baseando-se nas análises e justificativas realizadas previamente.

O que fazer?

Elaborar, de acordo com todas as análises do estudo preliminar, um parecer informando sobre a viabilidade da contratação, consignando a existência de orçamento disponível para a contratação, inclusive naquelas que se estendam por vários exercícios.

Riscos:

- Indisponibilidade orçamentária;
- Ocorrência de ato antieconômico.

12. Estratégia de independência do Tribunal em relação à contratada

Definição:

Documento que contemple como ocorrerá a forma de transferência do conhecimento tecnológico e os direitos de propriedade intelectual da solução para o Tribunal.

O que fazer?

- Definir os procedimentos que serão utilizados para a transferência de conhecimento (reuniões, treinamentos, material e documentos disponibilizados,

- cronograma para a transferência);
- Incluir estes procedimentos no modelo de execução do contrato.

Riscos:

- Dependência excessiva com relação à contratada;
- Desconhecimento dos processos de trabalho e tecnologias utilizadas pelo contratado.

13. Estratégia para transição e encerramento contratual

Definição:

Ações necessárias para garantir com segurança a transição contratual.

O que fazer?

- Estabelecer procedimentos para encerramento contratual,
- Definir como e quando serão feitas as entregas das versões finais dos produtos e documentação correspondente
- Estabelecer procedimentos para a transição dos contratos, levando-se em conta transferência do conhecimento e tecnologia.

Riscos:

- Interrupção do serviço.

14. Estratégia para continuidade em eventual interrupção do contrato

Definição:

Definir mecanismos que permitam a continuidade do fornecimento da Solução em eventual interrupção contratual.

O que fazer?

- Levantar os principais ativos e processos organizacionais.
- Levantar situações de interrupção contratuais
- Elaborar planos de continuidade que preveja as ações necessárias para garantir a continuidade da solução.

Riscos:

- Prejuízo financeiro;
- Perda de dados importantes para o negócio;
- Fracasso na contratação.

15. Recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio

Definição:

Identificar os recursos materiais e humanos necessários à continuidade do negócio.

O que fazer?

Analisar a demanda com vistas a identificar dentre os ativos e processos organizacionais do órgão aqueles que serão fundamentais para a continuidade do negócio.

Riscos:

- Prejuízo na continuidade da contratação.

16. Modelo de gestão e execução do objeto

Definição:

Como o contrato deverá ser executado e acompanhado para alcançar o resultado pretendido.

O que fazer?

- Definir critérios de julgamento com base nos estudos realizados;
- Definir responsabilidades da contratada e contratante;
- Definir etapas necessárias para o contrato gerar resultado;
- Definir produtos a serem entregues em cada etapa
- Definir cronograma de execução e pagamento;
- Definir métodos de mensuração dos serviços prestados;
- Definir critérios para avaliação;
- Definir modelos formais de comunicação a serem utilizados com a contratada;
- Definir modelo de acompanhamento e fiscalização do contrato;
- Estabelecer sanções correspondentes à desconformidade. Multas genéricas não são eficazes.
- Definir como ocorrerá a transferência de conhecimentos (processos de trabalho e tecnologias);
- Definir forma de pagamento.

Riscos:

- Definição inadequada dos termos contratuais;
- Dependência excessiva com relação a contratada;
- Dificuldades da contratada para executar o contrato;
- Pagamentos indevidos por serviços não prestados
- Qualidade baixa nos serviços prestados.

17. Análise de Riscos

Definição:

É o estudo detalhado dos riscos relativos à contratação e à gestão do contrato, bem como a descrição das ações para mitigar esses riscos. Esse tratamento dos riscos deve ocorrer durante todo o processo de contratação.

O que fazer?

Para cada risco identificado:

- Descrever o risco;
- Estimar a probabilidade de ocorrência do risco (alta, média ou baixa);
- Estimar o impacto caso o risco se materialize em um evento (alto, médio ou baixo);
- Definir as ações necessárias para mitigar a probabilidade de ocorrência ou impacto, caso o risco se concretize;
- Definir os responsáveis por cada ação de mitigação;
- Definir os períodos de execução das ações de mitigação;
- Considerar as lições aprendidas com outras contratações.

Riscos:

- Análise de risco imprecisa
- Desconsideração de riscos relevantes.

Referência: *Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, v. 1.0, Tribunal de Contas da União -TCU.*