

ARTIGOS

GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DE SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO CEARÁ

RESUMO

O planejamento das aquisições é fundamental na Administração Pública, pois diminui os desperdícios e os projetos malsucedidos, especificamente na área de Tecnologia da Informação. O presente artigo apresenta um relato de experiência mostrando os resultados e os benefícios alcançados com a implantação de um processo formal de planejamento das aquisições de soluções de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Essas aquisições são regidas pelas diretrizes da Instrução Normativa nº 4, que regulamenta as contratações de TI no setor público. O modelo de gerenciamento de aquisições de TI atualmente aplicado na UFC considera cada planejamento de aquisição como um projeto que deve estar alinhado com as diretrizes e os artefatos da fase de planejamento da contratação da IN 04. A implantação desse processo de planejamento foi viabilizada por meio da constituição de uma equipe responsável pelo planejamento das aquisições de TI na Universidade. A visão de cada solução contratada como um projeto deu maior celeridade e eficiência ao processo de contratações e gerenciamento de aquisições de TI na UFC, evitando o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

Palavras-chave: Gerenciamento de aquisições. Aquisições na Administração Pública. Aquisições de soluções de Tecnologia da Informação. Instrução Normativa.

1 INTRODUÇÃO

A idealização e execução de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de diversas necessidades, tanto no setor público como no privado, tornando crescente o desafio das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

Segundo o guia *Project Management Body of Knowledge* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos.

A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que

Beatriz Duarte Lima de Araújo
beatrizduartelima@gmail.com
Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - UFC; Especialista em Gerenciamento de Projetos Unichristus; Graduada em Engenharia de Telecomunicações - IFCE. Fortaleza - CE - BR

Francisco Marto Leal Pinheiro Júnior
martolp@gmail.com
Doutorando em Saúde Coletiva - UFC; Mestre em Saúde Pública - UFC; Graduado em Fisioterapia - Unichristus. Fortaleza - CE - BR

Fabio Pinheiro Abreu
fabiopinheiroabreu@gmail.com
Mestre em Informática Aplicada - UNIFOR; Bacharelado em Ciência da Computação - UECE. Fortaleza - CE - BR

ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (VARGAS, 2009).

O Gerenciamento das Aquisições é uma das áreas de conhecimento do guia *PMBOK*. De acordo com esse guia, o gerenciamento das aquisições em projetos inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Partindo do princípio de que uma aquisição pode ser gerenciada como um projeto ou parte de um projeto, para poder alcançar resultados pretendidos, deve-se conhecer e estar alinhado às boas práticas da gestão de aquisições. O gerenciamento de aquisições é extremamente importante para os projetos na Administração Pública, principalmente no que diz respeito às aquisições de Tecnologia da Informação.

Diversas áreas do Governo Federal estão implantando o gerenciamento de projetos para entregar seus resultados de forma eficaz, eficiente e efetiva. Nesse contexto, especificamente com relação às aquisições de Tecnologia da Informação, foi proposta pelo Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, conhecida como MGP-SISP, que visa a ser referência em boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da Administração Pública.

O processo de planejamento de compras e aquisições na Administração Pública tem como propósito o uso eficiente dos recursos públicos. A Constituição Federal de 1988 trouxe, no inciso XXI do art. 37, a previsão legal que obriga que as obras, os serviços, as compras e as alienações públicas sejam feitas por meio de processo licitatório, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes (BRASIL, 2010a). As aquisições, na Administração Pública, portanto, exigem um planejamento eficiente, visto a complexidade e as exigências requeridas. (KRAMMES, 2013).

As compras de soluções de Tecnologia da Informação (TI) também devem seguir a legislação vigente. Portanto, deve haver um

processo para organizações públicas, alinhado à legislação pública brasileira para contratações de soluções de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP) nº 04/2010 determina procedimentos que devem ser seguidos para a realização de contratações de Soluções de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2010b).

Tendo em vista a importância do planejamento nas aquisições públicas de TI, foi realizado um relato de experiência em uma instituição pública com o propósito de apresentar a estruturação de um processo de planejamento de aquisições de TI. A referida Instituição, assim como diversas outras organizações públicas, reconheceu a importância do planejamento das aquisições de TI como instrumento para adquirir soluções de TI de qualidade e de forma mais ágil para cumprir sua função social com eficiência. Dessa forma, o relato de experiência em questão vem apresentar os resultados e os benefícios alcançados com a implantação de uma equipe de planejamento das aquisições de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) de uma universidade pública no Ceará, regidas pelas diretrizes da Instrução Normativa MP/SLTI Nº 4, que regulamenta as contratações de TI no setor público.

O artigo está estruturado em 5 seções. Na seção 2 é apresentada uma visão geral do gerenciamento de projetos na Administração Pública, evidenciando a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (MGP-SISP). A seção 3 descreve os métodos empregados para a elaboração do relato de experiência em questão. Posteriormente, é abordado o gerenciamento de aquisições, especificamente das aquisições de TI na Administração Pública em consonância com a Instrução Normativa 04. A seção 4 detalha o relato de experiência, foco deste artigo, sobre o planejamento das contratações de TI na UFC, mostrando a realidade antes e após a implantação de uma equipe de planejamento das aquisi-

ções, o fluxo do planejamento das aquisições de TI, bem como os benefícios advindos deste modelo implantado. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões do artigo sugerindo trabalhos futuros para a melhoria do processo em questão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A difusão de conhecimentos acerca de gerenciamento de projetos vem ganhando cada vez mais importância nas organizações, tanto no âmbito privado quanto no público. As instituições públicas estão se capacitando e percebendo no gerenciamento de projetos, uma ferramenta de apoio à gestão pública.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A idealização e execução de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de diversas necessidades, tanto no setor público como no privado, tornando crescente o desafio das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

Segundo Prado (2001), a Gerência de Projetos (ou Gerenciamento de Projetos) é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e do controle de projetos.

O Governo Federal conceitua projeto como “instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo” (BRASIL, 2011b).

Nesse contexto, o povo brasileiro está exigindo e recebendo serviços públicos de qualidade e a utilização de gerenciamento de projetos na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade (BRASIL, 2011a).

Segundo Vargas (2009), existem algumas diferenças no gerenciamento de projetos na área privada e na área pública. A Administração Pública enfrenta algumas dificuldades na gestão de projetos, tais como dificuldade de

obtenção de pessoal qualificado, frequentes paralisações de programas e projetos por falta de recursos, salários incompatíveis com o mercado, maiores riscos de quebra da continuidade administrativa, entre outras.

Especificamente em relação às aquisições de soluções de Tecnologia da Informação, o Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia propôs uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos que visa a ser referência em boas práticas em gerenciamento de projetos para os órgãos da Administração Pública, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (BRASIL, 2011a).

2.1.1 Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP SISP)

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP SISP) foi elaborada com base nas melhores práticas de gerenciamento de projetos do guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos em sua versão publicada no ano de 2008. (PMBOK, 2008) editado pelo *Project Management Institute (PMI)*.

Conhecendo a enorme ligação do gerenciamento de projetos com a área de Tecnologia da Informação, aplicou-se a esse conteúdo a realidade vivenciada pelas diversas áreas de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP, considerando peculiaridades, como a baixa disponibilidade de recursos humanos para o planejamento dos projetos. Adicionalmente às referências citadas, foram consideradas as legislações aplicáveis ao tema, principalmente a Lei que rege o processo licitatório, Lei nº 8.666 de 1993, e a Instrução Normativa SLTI/MP nº 04 de 2010, que rege o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação da Administração Pública Federal. A estrutura da MGP SISP possui alguns modelos de documentos que também são comuns

no planejamento de contratações da IN 04, tais como Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade e Análise de Riscos.

2.2 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

O *PMBOK* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) reconhece quatro processos a serem desenvolvidos no gerenciamento das aquisições: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzi-las, controlá-las e encerrá-las.

A fase do planejamento da aquisição pode ser considerada como um projeto, pois, de acordo com a definição do Guia *PMBOK*, o termo *projeto* é definido como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Dessa forma, entende-se que qualquer aquisição pode ser gerenciada como um *projeto* ou pode ser realizada como partes de um projeto.

Existem duas percepções, nas instituições públicas especificamente, com relação às aquisições de TI: os projetos que necessitam de uma contratação para atingir os objetivos almejados e aqueles em que o processo de contratação se trata de um projeto, no qual temos os projetos de contratação de soluções de Tecnologia da Informação da Administração Pública Federal regidos pela IN 04.

2.3 AQUISIÇÕES DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A INSTRUÇÃO NORMATIVA 04

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010, conhecida pela sigla IN 04, foi publicada inicialmente em 2008 e posteriormente atualizada em 2010. A IN 04 dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) do Poder Executivo Federal.

A estrutura dessa norma provê mecanismos de governança para contratações de soluções de TI. Portanto, deve estar alinhada com o Planejamento Estratégico Institucional do órgão, bem como com o Plano Diretor de Tec-

nologia da Informação (PDTI), documento no qual são apresentados a avaliação e o diagnóstico dos recursos de TI, as necessidades de informação identificadas pelo órgão, além do planejamento de investimentos, recursos humanos e sua capacitação, aquisição de equipamentos e contratações de soluções de TI. (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A instrução normativa em questão regula o processo de contratação de soluções de TI, constituído das fases de planejamento da contratação, de seleção do fornecedor e de gerenciamento do contrato.

Na fase de planejamento da contratação, observam-se os cuidados com a definição das responsabilidades dos envolvidos, justificativas e resultados esperados e fonte de recursos. Essa fase tem início com o recebimento do Documento de Oficialização da Demanda pela Área de Tecnologia da Informação oriundo da Área Requisitante da Solução, indicando a necessidade da contratação e os resultados a serem alcançados. No planejamento da contratação, são constituídos os seguintes artefatos: Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação, Análise de Riscos e Termo de Referência ou Projeto Básico (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em um relato de experiência delimitado pela análise e observação dos projetos de planejamento das aquisições de soluções de Tecnologia da Informação de uma Universidade pública do Ceará no ano de 2014 Segundo Gil (2008), o relato de experiência dá margem para o pesquisador relatar suas experiências e vivências vinculando com o saber científico.

Foi utilizada como técnica de coleta de informação a observação. Segundo Marconi Lakatos e (2010), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Para esta pesquisa foi utilizada a técnica de observação participante. Segundo Gil (2008), a observação participante

consiste na participação real do conhecimento na vida na comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo.

Por meio da técnica de observação utilizada, buscou-se identificar os obstáculos enfrentados e os resultados alcançados pelos servidores e gestores atuantes no gerenciamento de aquisições de soluções de Tecnologia da Informação na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará.

Também foram analisados documentos e artefatos produzidos durante a execução do processo de planejamento das contratações de TI de 2014, ano em que foi implantado o referido processo.

A análise dos dados teve uma abordagem qualitativa descrevendo-se a realidade encontrada. Conforme Godoy (1995) e Richardson (1985), na abordagem qualitativa, os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

4 RESULTADOS

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é um órgão de assessoria direta ao Reitor na UFC, e algumas de suas finalidades são: propor políticas na área de Tecnologia da Informação, planejar e executar ações visando à implantação de novos processos de Tecnologia da Informação, prospectar novas tecnologias da informação visando a sua utilização para o desenvolvimento acadêmico, científico, tecnológico e gerencial da Universidade, entre outras.

O trabalho em questão visa a apresentar um relato de experiência sobre a implantação do planejamento de projetos de aquisições de soluções de TI da Universidade Federal do Ceará.

4.1 CENÁRIO ANTERIOR

A STI é responsável pela instrumentalização do processo de aquisição de soluções de TI que beneficiam a Instituição como um todo. No entanto, até a implantação da equipe de planejamento

das aquisições, não existia um processo formalizado de planejamento de contratações de TI.

As demandas enviadas à Secretaria de TI não eram gerenciadas de forma eficiente e não havia um planejamento das aquisições, gerando um enorme passivo de demandas não atendidas, pois não havia uma mobilização concreta para institucionalizar o processo, nem havia recursos humanos suficientes e capacitados para conduzir os projetos de contratações de Soluções de TI.

Em virtude do planejamento ineficiente, as contratações que eram concretizadas, muitas vezes, não atendiam ao objetivo real a que foram propostas. Dessa forma, o risco de receber soluções em desacordo com a real necessidade da Administração era bem maior.

4.2 CENÁRIO ATUAL

No início de 2014, após treinamentos, reuniões internas e com o Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação da UFC (CATI), foi criado um grupo de planejamento de contratações de TI responsável pelos projetos de aquisições de soluções de TI da Universidade. Essa iniciativa tem sido apoiada oficialmente pela alta administração da Universidade. A efetivação de novos servidores que foram contratados por meio de concurso público realizado no final de 2013 foi fundamental para a formação dessa equipe.

Inicialmente, foram realizadas reuniões acerca da formação da equipe, e alguns servidores participaram de um Seminário Nacional sobre contratações de Tecnologia da Informação na Administração Pública, que ocorreu em março de 2014, no qual diversos órgãos públicos participaram compartilhando suas experiências com relação às aquisições de TI. A este seminário foram cinco servidores das áreas administrativa, de planejamento, auditoria interna e da área de TI da Universidade. A partir desse seminário, foi possível compartilhar experiências com outros órgãos públicos, bem como alinhar entendimentos entre os servidores das diferentes áreas da Universidade que participaram deste seminário. Posteriormente, em maio

de 2014, foram realizados treinamentos com os servidores envolvidos no processo, abordando a IN 04, e instrumentalização dos artefatos exigidos pela referida norma.

Após os treinamentos realizados, foram designados integrantes técnicos de cada área da STI para compor a equipe de planejamento das contratações: Redes e Infraestrutura, Sistemas, Suporte e Manutenção, Portais Universitários, Governança de TI e Divisão de Administração. Além dos integrantes técnicos lotados na STI, foram convidados integrantes da Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Planejamento, bem como integrantes da área requisitante de cada projeto de aquisição.

Algumas dificuldades foram encontradas durante a constituição da equipe e instrumentalização do processo de planejamento da contratação, tais como a imaturidade inicial da equipe, que não tinha experiência em aquisições de soluções de TI, e o fato de os integrantes da equipe terem suas atividades funcionais rotineiras que não estavam ligadas às atividades da equipe de contratação, inexistindo a possibilidade de se dedicarem, em tempo integral, aos projetos. O modelo de planejamento de aquisições de soluções de TI atualmente aplicado na UFC considera cada planejamento de contratação como um projeto, que é baseado na execução apenas da fase de planejamento da contratação da IN 04 (BRASIL, 2011a).

Segundo resolução criada para regulamentar as aquisições de soluções de TI na Universidade, a equipe de planejamento da contratação deverá ser constituída por um integrante requisitante, por um integrante técnico e por dois integrantes administrativos. Abaixo, podemos visualizar as atribuições desta equipe, segundo essa resolução:

A equipe de Planejamento da Contratação deverá elaborar e entregar a seguinte documentação: Análise de Viabilidade (até abril); Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação e Análise de Riscos (até maio); O Termo de Referência, a partir da análise de viabilidade, plano de sustentação,

análise de riscos e estratégia da contratação (até dezembro), para que o processo licitatório seja concluído até o ano seguinte (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Esta resolução tem o objetivo de padronizar o fluxo do processo de aquisições de soluções de TI, bem como ser subsídio para futura padronização de soluções na Instituição, através da introdução da cultura do planejamento das aquisições de TI. Esta resolução foi recomendada pelo Comitê Administrativo de Tecnologia da Informação da UFC (CATI) e regulamenta e disciplina as contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal do Ceará e define os tipos de soluções de TI com observância da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010 (IN04).

Abaixo, pode-se verificar um trecho desta resolução acerca do fluxo de contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) na Universidade Federal do Ceará.

De acordo com esta resolução, em consonância com a IN 04, o Planejamento da Contratação tem início com o envio do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pela unidade requisitante, de outubro a dezembro do ano, corrente para a Pró-Reitoria de Planejamento (PRPL), para que seja feito o processo de planejamento da contratação no ano seguinte e a aquisição no início do ano posterior. A PRPL, ao receber os DOD's, fará a análise de pertinência pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) até fevereiro e os DOD's selecionados serão autorizados para seguir no Planejamento da Contratação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2014).

Busca-se, a partir desta resolução, que as aquisições de TI da Universidade estejam em acordo com as normas e exigências estabeleci-

das pelo Ministério do Planejamento e órgãos de controle da Administração Pública.

Os projetos de aquisições em questão variam desde *commodities*, como computadores e impressoras, até soluções mais complexas, como contratações de serviços de Internet para o interior do estado nos novos *campi* que estão sendo implantados, salas de videoconferência e catracas de controle de acesso ao Restaurante Universitário.

Segundo o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), o ciclo de vida de um projeto envolve os seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A iniciação de um projeto de contratação ocorre por meio da oficialização da demanda pela área requisitante. A fase de planejamento de um projeto de contratação envolve atividades de análise e priorização, exclusivamente para identificação dos esforços e dos recursos necessários para a realização do trabalho, não sendo necessária a preocupação com as informações específicas da contratação. Essas especificações e elaboração de artefatos serão tratadas na execução do projeto, como parte do escopo deste (BRASIL, 2011a).

Notadamente existe uma convergência entre alguns artefatos gerados nos projetos de planejamento das contratações da IN 04 com a estrutura de gerenciamento de projetos do MGP SISP. O Documento de Oficialização da Demanda (DOD), a Análise de Viabilidade da Contratação e a Análise de Riscos são os artefatos convergentes em ambas as estruturas.

O *DOD* é o documento que contém o detalhamento da necessidade da Área Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação. É o documento inicial de qualquer projeto, inclusive dos projetos de contratações. A Análise de Viabilidade do Projeto corresponde ao artefato da fase de planejamento da IN 04 Análise de Viabilidade da Contratação, envolvendo estudos que indicam a sua viabilidade. A Planilha de Riscos corresponde ao artefato Análise de Riscos, que contém o detalhamento da análise de riscos realizada pela equipe do projeto. Outros artefatos não listados acima fazem parte do escopo do projeto de contratação, compondo a

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que representa as entregas do projeto (BRASIL, 2011a).

As entregas geradas em um projeto de contratação são os artefatos produzidos na fase de planejamento da contratação da IN 04: Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Análise de Riscos, Estratégia da Contratação e Termo de Referência que será a base para o processo licitatório, sendo o documento do planejamento que fica visível para os licitantes.

A figura 1 apresenta uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) genérica de um projeto de contratação. As entregas geradas no projeto de contratação irão gerar subsídio para a fase de seleção de fornecedores e, conseqüentemente, para um projeto de execução originado a partir de uma licitação. Durante esse projeto de execução, todos os aspectos a serem gerenciados (escopo, tempo, custo, pessoas, aquisições, qualidade, comunicação, riscos, partes interessadas e integração) deverão estar dispostos, de forma clara, para que o Gerente de Projetos da contratada tenha um entendimento correto da solução requisitada e possa entregar o que a Administração realmente precisa.

Inicialmente, os recursos humanos que farão parte de cada projeto são designados de acordo com a área que o projeto abordará. A equipe tem os integrantes fixos e, de acordo com a especificidade da solução a ser licitada, poderão ser envolvidos outros servidores com expertise para tal. O escopo dos projetos é validado em reuniões semanais de acompanhamento, nas quais cada integrante informa à equipe acerca do trabalho que foi desenvolvido até então, bem como compartilha experiências sobre determinadas especificações técnicas das soluções. Os projetos que estão sendo executados são acompanhados por meio de planilha compartilhada na nuvem, em que são atualizados os status dos projetos, quais artefatos estão sendo elaborados e se existe alguma pendência a ser resolvida. Todos os artefatos elaborados são armazenados e compartilhados de forma a subsidiar projetos similares futuramente. As atividades de cada projeto são direcionadas

e definidas durante as reuniões semanais da equipe de contratação. Essas reuniões são uma importante ferramenta de gerenciamento das comunicações utilizada nos projetos de aquisições. Nessas reuniões, são priorizados os proje-

tos de maior importância no momento, são tomadas decisões importantes para o andamento destes, bem como compartilhadas experiências e lições aprendidas.

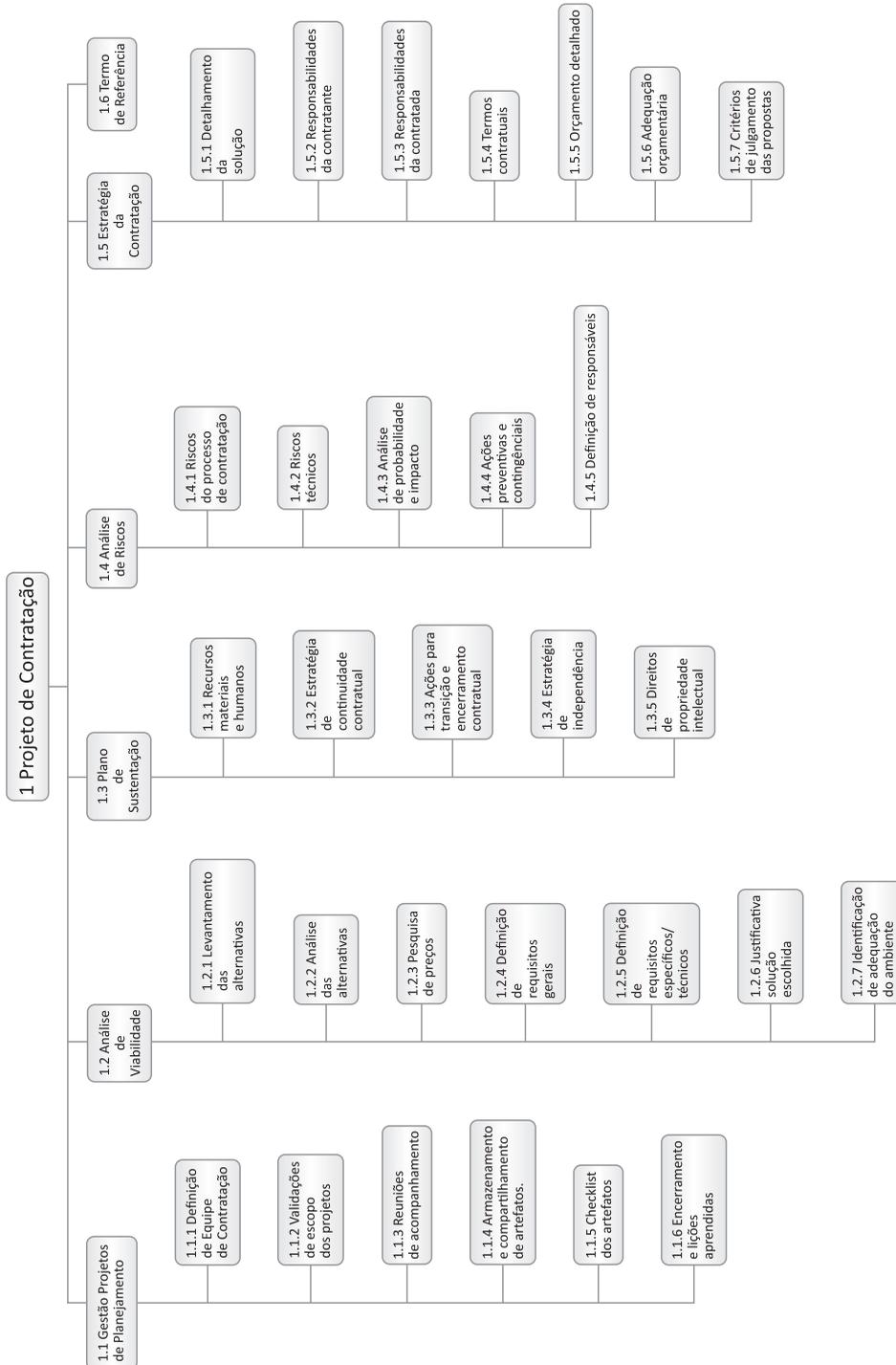


Figura 1 - EAP de um projeto de contratação
Fonte: elaboração própria.

Com relação às lições aprendidas, iniciou-se processo de documentação destas, que poderão ser consultadas futuramente. A princípio, já existe um documento compartilhado de dúvidas que surgiram ao longo dos projetos. Não há um processo de controle de mudanças formalizado, sendo objeto de melhoria dos futuros projetos um gerenciamento de mudanças para evitar que ocorram mudanças sem uma devida análise dos impactos que estas trarão ao projeto. O encerramento do projeto de planejamento se dá com o encaminhamento do Termo de Referência e demais artefatos e documentos ao setor competente que será responsável pelo processo licitatório para a obtenção do objeto. A qualidade do planejamento é validada pelos integrantes pertencentes à Administração, que possuem um *check-list* apropriado para verificar se todos os artefatos estão de acordo com o exigido.

No que diz respeito ao gerenciamento de aquisições, é de grande importância a existência de profissionais especializados em contratos administrativos, aspectos jurídicos e técnicos na área que se pretende comprar para garantir o sucesso da aquisição. O grupo ainda enfrenta algumas dificuldades nesse sentido, devido à inexperiência em determinadas situações e principalmente com relação às legislações da Administração Pública em processos licitatórios, mas muitas das dúvidas são esclarecidas internamente nos setores administrativos e de licitação da própria UFC, bem como por meio de consultoria do Ministério do Planejamento em contratações de TI e IN 04.

São notórios o avanço e a celeridade das aquisições de TI da Instituição desde que o grupo de planejamento das contratações de TI foi criado, bem como o amadurecimento e o crescimento profissional dos servidores envolvidos nesse processo.

4.3 BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A Administração Pública deve prever, orientar e controlar suas necessidades. O planejamento de contratações nos órgãos públicos ajuda a mitigar os riscos, a organizar as priori-

dades e tomada de decisões, promove a redução de custos e os desperdícios, bem como minimizar a dependência da Administração em relação à empresa contratada.

Segundo informações dos próprios participantes da equipe de contratações, gestores envolvidos, e do próprio reitor, a implantação de uma equipe de planejamento das contratações de TI permitiu uma maior eficiência no processo, possibilitando uma maior celeridade nas aquisições. A verificação dessa melhoria só poderá ser confirmada e quantificada após serem levantadas informações de controle desses projetos, tais como quantidade de projetos concluídos, datas de início e fim dos projetos, bem como o tempo total de tramitação dos mesmos. Para que essas informações sejam levantadas, se faz necessário uma melhoria nas ferramentas de controle dos projetos, sendo um ponto de melhoria do processo relatado.

Um grande benefício conquistado foi o estabelecimento de uma nova cultura na Universidade por meio do incentivo ao planejamento para que as unidades prevejam, com antecedência, suas necessidades. Essa cultura de planejamento evita o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como confere uma maior eficiência no que a Universidade se propõe a entregar à sociedade.

Dessa forma, é notável que os projetos de contratação de TI, conduzidos por meio das melhores práticas, têm maior possibilidade de agregar valor ao negócio da organização pública em termos de aumento de benefícios produzidos, ao mesmo tempo em que se obtêm a redução de riscos legais e contratuais e o aumento da integração entre as áreas de TI, de licitação, jurídica e os gestores de negócio (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

5 CONCLUSÃO

Buscou-se, neste trabalho, apresentar um relato de experiência abordando como o planejamento das aquisições de soluções de TI é gerenciado na Universidade Federal do Ceará pela coordenação da Secretaria de TI dessa Instituição.

Percebeu-se que a adequada descrição do serviço ou compra pretendida pelo órgão, na fase de planejamento da aquisição, contribui para uma melhor gestão da execução por parte das empresas fornecedoras, ganhadoras da licitação.

A implantação da IN 04 e a visão de cada solução contratada como um projeto deu maior celeridade ao processo de contratações e gerenciamento de aquisições na UFC, além de eficiência no processo, evitando o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

Propõe-se, como trabalho futuro, a construção de uma base histórica de projetos, contendo dados de esforço, prazo, custos, qualidade e lições aprendidas, informando as dificuldades que surgiram para cada contratação específica bem como a forma que os problemas foram solucionados, contribuindo para a melhoria do processo de planejamento de outras contratações de TI na UFC. Além disso, existe a intenção de compartilhar o sucesso da implantação com outros órgãos públicos que estejam passando por dificuldades no planejamento de aquisições de soluções de TI e tenham interesse em adaptar este modelo às suas realidades. Outro trabalho futuro sugerido é uma pesquisa com abordagem quantitativa, com o propósito de quantificar e validar as melhorias percebidas pela Instituição com a estruturação do processo relatado.

ACQUISITIONS MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY SOLUTIONS IN A FEDERAL UNIVERSITY OF CEARA

ABSTRACT

The planning of Acquisitions is fundamental in Public Administration since it reduces waste and the unsuccessful projects, specifically in Information Technology. This article presents an experience report showing the results and benefits achieved with the implementation of a formal process of procurement planning of IT solutions in the Information Technology Office (STI) of Federal University of Ceara (UFC). These acquisitions are regulated by the Norma-

tive Instruction 4, which defines guidelines for the IT procurements in the public sector. The IT procurement management currently applied at UFC considers each acquisition planning as a project which should be aligned with the guidelines and the artifacts of the planning phase of NI 4. The implementation of this planning process was possible because of the creation of a team that is responsible for the IT procurement planning in UFC. The comprehension of each acquired solution as a project provided a greater speed and efficiency to procurement planning of IT solutions at UFC, avoiding the waste of human, material and financial resources.

Keywords: Procurement Management. Acquisitions in public administration. Acquisitions of information technology solutions. Normative Instruction.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). **Guia de compras públicas sustentáveis para a administração federal**. 2010a. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2014.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Instrução normativa nº 4, de 12 de novembro de 2010 (IN 04)**. 2010b. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010/download>>. Acesso em: 20 dez. 2014.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP SISP)**. Brasília: MP, 2011a. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), 2011. **Orientação para Elaboração do Plano Plurianual 2012-2015**. Brasília: MP, 2011b.

CRUZ, Cláudio Silva da; ANDRADE, Edméia Leonor Pereira de; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa. **Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas**. Brasília: MCTI, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KRAMMES, Alexandre. Gerenciamento do escopo em projetos originados por meio de licitação. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-45, set./dez. 2013.

PRADO, Darci dos Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. 4. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)**. 5th ed. Newton Square, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (Brasil). Resolução nº 1/UFC/CATI, de 20 de agosto de 2014. Regulamenta e disciplina as contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal do Ceará e define os tipos de soluções de TI com observância da Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010 (IN 04). Disponível em: <<http://www.sti.ufc.br/govti/comite/documentos-oficiais>

>. Acesso em: 19 jan. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

BIBLIOGRAFIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BRASIL. **Manual de contratação de soluções de tecnologia da informação: versão 2.0**. Brasília: SLTI, 2010c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/manual-de-contratacao-de-solucoes-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação**. Brasília: TCU, 2012. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-deti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-emcontratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em: 13 jan.2015.