

# Planejamento da Contratação de Tecnologia da Informação (PCTI)

*Slides*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial  
Programa de Desenvolvimento de Gestores  
de Tecnologia da Informação (DGTI)



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

**Planejamento da Contratação de Tecnologia da Informação (PCTI)**

**Enap** Ministério da Administração Federal e do Entendimento **BRASIL**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Apresentação do Colaborador**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Apresentação dos Participantes**

**DINÂMICA: Trocando Crachá**

- Cada participante sorteia um crachá.
- O participante entrevista o titular do crachá sorteado, realizando as seguintes perguntas:
- Qual é o seu nome, onde trabalha e qual função exerce?
- Quais suas expectativas para este curso?
- Quais conteúdos não podem faltar neste curso?
- Cada participante se apresenta para a turma no lugar do que sorteou.

**Atividade Prática**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Contrato de Convivência

- Horários
- Não uso do Celular
- Não consumir alimentos em sala de aula/laboratório
- Compromisso/comprometimento
- Presença mínima em 80% das aulas
- Respeito às ideias
- Uso obrigatório do Crachá
- Pontualidade/Assiduidade
- Coadministração do tempo
- Foco/objetividade
- Arca do Conhecimento




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
		Intervalo				
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
		2	4	6	8	10
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
		Intervalo				
2ª Parte	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Competências do Curso PCTI

### Ao final você será capaz de...

Compreender, aplicar e avaliar os elementos necessários para realização do planejamento da contratação de soluções de TI da Administração Pública, segundo as regras e procedimentos constantes da Instrução Normativa SLTI/MP nº 4/2014 e do Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de TI do SISP

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Didática do Curso

- Momentos de Conexão diária
- Exposição Dialogada
- Produção Individual e Coletiva
- Práticas de Elaboração de Artefatos
- Discussão e Debates

---

---

---

---

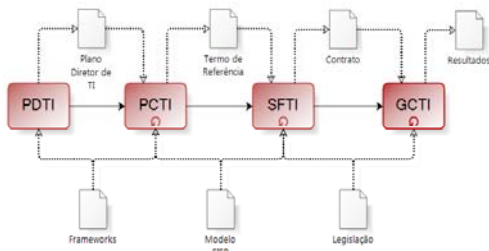
---

---

---

---

## Estrutura do Programa



---

---

---

---

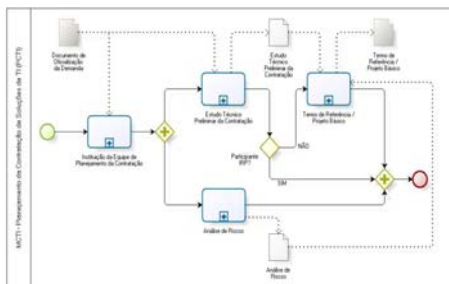
---

---

---

---

## Estrutura do Curso PCTI



---

---

---

---

---

---

---

---

## GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM CONTRATAÇÃO DE SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



Descreve o Modelo de Contratação de Soluções de TI – MCTI da APF IN SLTI/MP n° 4/2014

- Contextualização do Planejamento de TI na APF
- Descrição detalhada de processos
- Artefatos
- Atores
- Templates dos artefatos para preenchimento

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Modelo de Contratação de TI do SISP



- Grupo 1 – Documento de Oficialização da Demanda.
- Grupo 2 – Estudo Técnico Preliminar.
- Grupo 3 – Análise de Riscos.
- Grupo 4 – Termo de Referência.
- Debater os conceitos envolvidos no tema específico, com foco na sua importância para o processo de contratação.
- Apresentar o tema.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
Intervalo						
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
		7	4	6	8	10
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
Intervalo						
2ª Parte	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

- Discutir a importância das contratações de bens e serviços de TI na APF.
- Apresentar os fundamentos legais, resoluções e estratégias que envolvem a contratação de soluções de TI na APF.
- Definir e conceituar Planejamento de TI, apresentando a relação entre planejamento e contratação.
- Reconhecer o Modelo de contratação de TI na visão da SLTI/MP e seus elementos, com destaque para a Instrução Normativa nº 4/2014 e o Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de TI.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

- Conceituar o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e aprender a elaborá-lo.
- Compreender a importância da Equipe de Planejamento da Contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento das Contratações de TI na APF

- **Soluções de TI:** conjunto de bens e/ou serviços de Tecnologia da Informação que se integram para o alcance dos resultados pretendidos com a contratação. (IN SLTI/MP nº 4/2014, art. 2º, X)

#### ➤ Processo de Contratação



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento das Contratações de TI na APF

- **Algumas Razões Para Contratar Serviços de TI nos EUA:**
- Melhorar o controle dos custos de operação.
- Melhorar o foco da companhia no negócio principal.
- Melhorar a qualidade dos serviços.
- Ter acesso a capacidades indisponíveis de outras formas.
- Reduzir o tempo do ciclo de produção.
- Melhorar a gestão de riscos.
- Ganhar flexibilidade e escalabilidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento das Contratações de TI na APF

- **Algumas Razões Para Contratar Serviços de TI no Brasil**
- Rápido acesso a novos recursos humanos especializados.
- Deslocamento do foco para a atividade essencial.
- Expectativa de redução de custos e melhoria da eficiência.
- Melhoria do atendimento/satisfação do cliente/usuário.
- Melhoria do tripé custo/qualidade/desempenho da TI.
- Melhoria do controle sobre prazos e qualidade da TI.
- Flexibilidade ou busca por maior autonomia e adaptabilidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento das Contratações de TI na APF

- **Algumas Razões Para Contratar Serviços de TI na APF:**
- Rígidez da estrutura de cargos e salários.
- Rígidez de quantitativo de pessoal.
- Seleção ineficiente.
- Escassez de pessoal.
- Melhoria da Legislação de TI.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Fundamentos Legais da Contratação de TI

- Estratégia de Contratação de TI.
- Decreto Lei nº 200/67.
- Decreto nº 2.271/97.
- **Limites para a terceirização:**
- Capacidade e qualidade do mercado.
- Interesse público.
- Segurança nacional.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Fundamentos Legais da Contratação de TI

- **Estratégia de Contratação de TI**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Fundamentos Legais da Contratação de TI

- **Legislação Trabalhista e Modelo de Prestação de Serviços**



Súmula 331 do TST  
Dispõe sobre a contratação de serviços pela APF direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Planejamento da Contratação de TI

### Contratação de Serviços de TI na APF

- Instrução Normativa SLTI/MP nº 4/2014:
- Adota a lista de verificação.
- Foco renovado no alinhamento ao PDTI e ao funcionamento do Comitê de TI.
- Melhoria na eficiência do processo com a redução dos artefatos.
- Definição de Modelos de Execução e Gestão do Contrato.
- Definição do Plano de Fiscalização, entre outros.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Contratação de Serviços de TI na APF

- Instrução Normativa SLTI/MP nº 4/2014:
- Engloba todo o processo de contratação de TI, abrangendo:
  - Planejamento da contratação.
  - Seleção e contratação de fornecedor.
  - Gestão do contrato.
- Estipula a obrigatoriedade de se trabalhar com métricas e avaliação de resultados.
- Estabelece parâmetros para evitar a dependência danosa dos fornecedores.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Noções de Planejamento



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Noções de Planejamento



Enap

Escola Nacional de Administração Pública

25

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Noções de Planejamento

- O planejamento é uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado, e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina.
- O lado racional da ação.
- Trata-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados.

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

26

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Noções de Planejamento

- Na administração pública, o planejamento não é uma opção, mas um dever político do gestor.
- O gestor público tem o dever de manejar os recursos públicos da forma mais eficaz e eficiente possível, de modo a gerar maior benefício à sociedade.
- **Planejar é também dever jurídico.**
- Quem não planeja incorre em inobservância do disposto no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988, pois age contra o princípio da eficiência.

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

27

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento de TI



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Relação Entre Planejamento e Contratação

- O planejamento é princípio fundamental da APF. (DL nº 200/67)
- Está alinhado com o princípio da eficiência. (CF, art. 37, caput)
- O planejamento é condição fundamental para se demonstrar a legalidade, a legitimidade e a economicidade. (CF, art. 70)
- A alocação e os gastos orçamentários devem estar vinculados à eficácia e efetividade. (Lei nº 10.180/01, III)
- Deve-se acompanhar/avaliar o orçamento. (Lei nº 10.180/01)
- É um comando da IN SLTI/MP nº 4/2014, art. 4º.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Modelo de Contratação de TI do SISP

- **Elementos:**
- Pessoal adequado em quantidade e qualificação.
- Processos adequados.
- Controles adequados.
- Governança corporativa e da área de TI.
- Gestão Orçamentária.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Modelo de Contratação de TI do SISP

- Se baseia:
- na estruturação dos recursos humanos de TI;
- no planejamento da contratação;
- no parcelamento das soluções de TI;
- na prestação e pagamento por serviços mensurados por resultado alcançado e verificado, e não por horas;
- na avaliação de qualidade dos serviços; e
- no controle efetivo da execução dos serviços (GCTI).

---

---

---

---

---

---

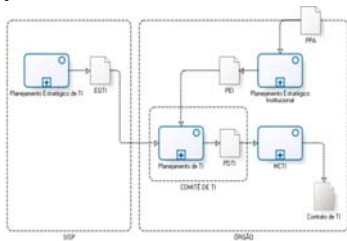
---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Modelo de Contratação de TI do SISP

#### ➤ Planejamento de TI – Contexto



---

---

---

---

---

---

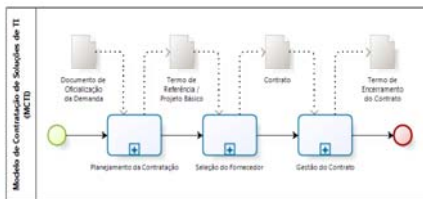
---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Modelo de Contratação de TI do SISP

#### ➤ Fases das Contratações



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### IN 04/2008 x IN 04/2010 x IN 4/2014

A primeira versão da Instrução Normativa (IN) nº 04 foi publicada em 19 de maio de 2008 e entrou em vigor em 2 de janeiro de 2009. Ao longo dos dois primeiros anos de vigência da norma, a SLTI/MP acompanhou sua execução pelos órgãos e entidades do SISP, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Desde o início já se previam revisões da IN, fruto da experiência que seria acumulada, o que se consubstanciou com a publicação da versão da IN 04 em 12 de novembro de 2010, com entrada em vigor em 2 de janeiro de 2011, e da atual versão da IN 4 em 11 de setembro de 2014, que entrará em vigor no dia 01 de janeiro de 2015.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### IN 04/2008 x IN 04/2010 x IN 4/2014

> A essência da norma não foi alterada. Sua abrangência, estrutura, fases continuam as mesmas. Por outro lado, foram efetuadas algumas melhorias, tais como:

- > dinamização do processo;
- > detalhamento e aprimoramento dos elementos contidos no termo de referência e projeto básico;
- > definição de Modelos de Execução e Gestão do Contrato; e
- > definição do Plano de Fiscalização.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### IN SLTI/MP nº 4/2014 - Visão Geral



---

---

---

---

---

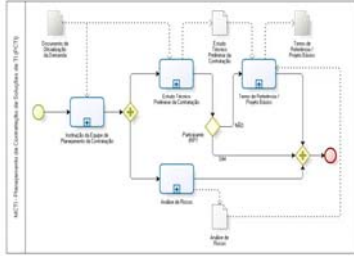
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Planejamento da Contratação de TI



**Enap**

Escola Nacional de Administração Pública

37

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Documento de Oficialização da Demanda

#### Objetivos:

- Formalizar o início do processo de planejamento da contratação de TI.
- Vincular as necessidades da contratação aos objetivos estratégicos e às necessidades corporativas da instituição, todas elas alinhadas ao PDTI.
- Indicar a fonte de recursos para a contratação.
- Indicar os integrantes da Equipe de Planejamento da Contratação.

**Enap**

Escola Nacional de Administração Pública

38

---

---

---

---

---

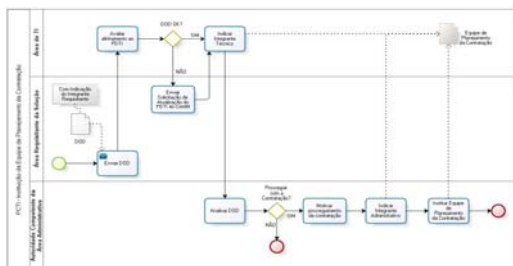
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Documento de Oficialização da Demanda



**Enap**

Escola Nacional de Administração Pública

39

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Instituição da Equipe de Planejamento da Contratação

- A Equipe de Planejamento da Contratação, composta pelos Integrantes Técnico, Requisitante e Administrativo, será instituída no DOD.
- Cada área indicará o respectivo Integrante, porém, nada impede que um servidor venha ocupar mais de uma função.
- A Equipe de Planejamento da Contratação será, automaticamente, destituída quando da assinatura do contrato.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Equipe de Planejamento da Contratação



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Equipe de Planejamento da Contratação

- **Competências:**
- Acompanha, apoia e/ou realiza atividades, quando determinado pelas áreas responsáveis, as atividades das fases Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor.
- Manter registro histórico de fatos relevantes e/ou documentos relativos à contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Comitê de Tecnologia da Informação

> Grupo formado por titulares das áreas finalísticas e de Tecnologia da Informação, instituído pela autoridade máxima do órgão ou entidade, responsável por declarar quais são os Serviços Estratégicos de Tecnologia da Informação e quais são as Soluções de Tecnologia da Informação que podem comprometer a segurança nacional para fins de atendimento ao disposto no inciso II, § 1º do art. 1º da IN 4/2014.

> Inexistindo o Comitê de Tecnologia da Informação, o órgão ou entidade deverá instituí-lo e dar-lhe pleno funcionamento, observando, no que couber, o Guia de Comitê de Tecnologia da Informação do SISP, acessível no Portal do SISP.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
Intervalo						
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
Intervalo						
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
Intervalo						
2ª Parte	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

> Elaborar o artefato Documento de Oficialização da Demanda.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Planejamento da Contratação de TI

### Documento de Oficialização da Demanda

- Formação das Equipes de Planejamento da Contratação.
- Escolher o PDTI de um órgão e extrair dele uma demanda de contratação para elaboração do DOD.
- Cada Equipe deverá elaborar um Documento de Oficialização da Demanda (DOD), que norteará todo Planejamento da Contratação que será realizado ao longo do curso.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Este é o segundo dos quatro documentos sob responsabilidade da Equipe de Planejamento da Contratação, após ter sido instituída no Documento de Oficialização da Demanda.
- Os principais objetivos do Estudo Técnico Preliminar da Contratação são: definição e especificação das necessidades de negócio e tecnológicas de uma determinada demanda, a fim de tentar garantir a melhor escolha na Solução de TI.
- A partir da especificação dos requisitos, é possível buscar alternativas de Soluções de Tecnologia da Informação que atendam àquela necessidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Além disso, o Estudo Técnico Preliminar tem como finalidade garantir a continuidade da operação da Solução de Tecnologia da Informação após o término do contrato, tanto se esse término ocorrer de forma programada quanto inesperada.
- Por fim, nesse documento, será declarada, pelos Integrantes Técnico e Requisitante, da Equipe de Planejamento da Contratação, a viabilidade ou não viabilidade da contratação em pauta.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Caso seja declarada viável, a especificação de requisitos será mais detalhada e consolidada num momento posterior, no Termo de Referência, e a contratação prosseguirá. Isso irá garantir maior celeridade no processo de planejamento da contratação, haja vista que uma declaração de não viabilidade da contratação poderá parar o processo de planejamento.
- Se o ETPC for declarado inviável, ele será avaliado e assinado pela autoridade competente, que irá decidir motivadamente pelo prosseguimento da contratação.

---

---

---

---

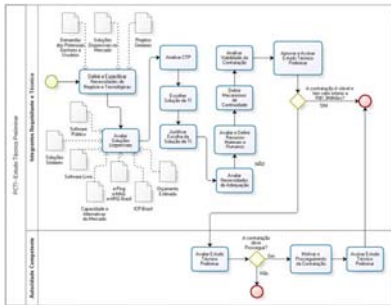
---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- **Quando Desenvolver Internamente e Quando Contratar**
- Só deve ser desenvolvida internamente pela equipe de TI do próprio órgão quando:
  - a alternativa de desenvolvimento interno seja avaliada como mais eficiente que a contratação em termos de custo, prazo e qualidade; e
  - o órgão dispuser de equipe própria capaz de desenvolver a solução sem prejudicar suas atribuições de planejamento, coordenação, supervisão e controle da TI.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Avaliação das diferentes Soluções de TI que atendam aos requisitos.
- A Instrução Normativa SLTI/MP 4 de 2014 prevê, no Estudo Técnico Preliminar, a avaliação de outras Soluções que atendam aos requisitos do demandante e tecnológicos. Leva-se em consideração:
  - disponibilidade de solução similar em outro órgão ou entidade;
  - soluções existentes no Portal do Software Público;

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- avaliação das diferentes Soluções de TI que atendam aos requisitos;
- capacidade e alternativas do mercado, inclusive existência de software livre ou software público;
- aderência à e-PING;
- aderência à e-MAG;
- aderência às regulamentações da ICP-Brasil;
- aderência ao e-ARQ Brasil; e
- orçamento estimado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- **Comparação Entre Custos das Soluções**
- O *Total Cost of Ownership* ou Custo Total de Propriedade é um critério de escolha entre alternativas tecnológicas.
- Não se deve considerar apenas o custo de aquisição (ou de desenvolvimento) de cada uma delas.
- Deve-se considerar o custo total que a aquisição e consequente propriedade daquele ativo trará ao contratante.
- Engloba, assim, custos de aquisição/desenvolvimento, instalação, treinamento, operação e manutenção.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

#### ➤ Escolha da Solução de TI:

- Trazer uma descrição sucinta, precisa, suficiente e clara da Solução de TI escolhida, indicando os bens e serviços que a compõem.
- Mostrar também o alinhamento da Solução escolhida com as necessidades de negócio e com a estratégia organizacional.
- Identificar os benefícios a serem alcançados em termos de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

#### ➤ Avaliação das Necessidades de Adequação do Ambiente do Órgão

- Infraestrutura tecnológica.
- Infraestrutura elétrica.
- Espaço físico.
- Mobiliário.
- Logística.
- Outras que se apliquem.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

#### ➤ Aprovação e Declaração da Viabilidade da Contratação

- Ao término da elaboração do ETP, ele será aprovado e assinado pelos Integrantes Requisitante e Técnico após terem declarado se a contratação é viável ou não viável.
- Note que a aprovação e assinatura do ETP independe de a contratação ter sido declarada viável ou não viável.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

➤ Caso a contratação seja declarada inviável ou possua orçamento estimado, feito previamente no próprio Estudo Técnico Preliminar, em duas vezes o valor do teto da modalidade tomada de preços (2 x R\$ 650.000,00 = R\$1.300.000,00), de acordo com art. 23, inciso II, alínea "c" da Lei nº 8666/93, esse documento será avaliado e assinado por autoridade competente.

Em ambos os casos, a autoridade competente deverá decidir motivadamente pelo prosseguimento da contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

➤ Cada Equipe deverá elaborar o Estudo Técnico Preliminar da Contratação, a partir dos artefatos e informações geradas nas atividades anteriores:

➤ Documento de Oficialização da Demanda.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
	Intervalo					
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
	Intervalo					
		2	4	6	8	10
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
	Intervalo					
2ª Parte	O Modelo de Contratações TI do SISF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

- Compreender o processo de elaboração do artefato Estudo Técnico Preliminar da Contratação.
- Elaborar o artefato Estudo Técnico Preliminar da Contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Cada Equipe deverá elaborar o Estudo Técnico Preliminar da Contratação, a partir dos artefatos e informações geradas nas atividades anteriores:
- Documento de Oficialização da Demanda.




---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
	Intervalo					
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
	Intervalo					
		2	4	6	8	10
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
	Intervalo					
2ª Parte	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

- Elaborar o artefato Estudo Técnico Preliminar da Contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Estudo Técnico Preliminar da Contratação

- Cada Equipe deverá elaborar o Estudo Técnico Preliminar da Contratação, a partir dos artefatos e informações geradas nas atividades anteriores:
- Documento de Oficialização da Demanda.



Atividade Prática

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte:	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
Intervalo						
2ª Parte:	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
		7	4	6	8	10
1ª Parte:	Planejamento das contratações de TI na API	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
Intervalo						
2ª Parte:	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

- Compreender o processo de elaboração do artefato Análise de Riscos da Contratação.
- Produzir o artefato Análise de Riscos da Contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

- Perpassa toda a fase de Planejamento da Contratação, ocorrendo em paralelo com a elaboração dos demais artefatos.
- Desde o início, é preciso avaliar os riscos que podem ameaçar tanto o processo de contratação quanto a execução do contrato.
- Não consta como obrigação na legislação tradicional de contratações (Leis n° 8.666/93 e n° 10.520/02).
- Trata-se de uma inovação trazida pela IN 04 que, desde sua primeira edição em 2008, introduziu nas contratações públicas esse elemento bastante utilizado na gestão de projetos no setor privado.

---

---

---

---

---

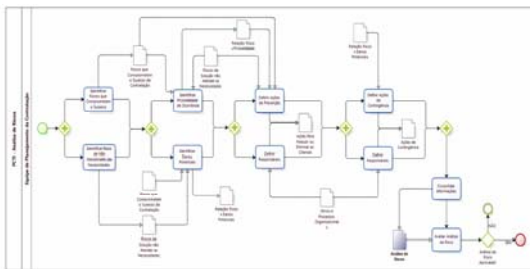
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos



---

---

---

---

---

---

---

---



## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

- Risco é o potencial que uma dada ameaça possui para explorar vulnerabilidades e causar perda ou dano à organização.
- **Riscos no processo de seleção do fornecedor:**
- Não haver candidato interessado em participar do processo.
- Ações que buscam protelar ou anular o processo, etc.
- Uma boa Análise de Riscos antecipa essas possibilidades, definindo previamente ações a serem tomadas e seus respectivos responsáveis.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

- **Riscos na Gestão Contratual:**
- Atraso nas entregas e descumprimento de prazos.
- Falha na compreensão das especificações pelo fornecedor.
- Falência, insolvência ou rompimento do contrato pela contratada.
- Mudanças no ambiente interno ou nas necessidades da contratante.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

- **Riscos de que a Solução de TI não Atenda às Necessidades**
- O objetivo é a entrega de uma Solução que atenda a uma determinada necessidade do órgão público contratante, expressa no PDTI como forma de atender a um objetivo estratégico da organização.
- Esses riscos advêm, na maioria das vezes, de falhas na especificação da Solução.
- Um planejamento malfeito ou negligenciado implica grandes riscos de não atendimento da necessidade.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

#### ➤ Probabilidades e Danos

➤ Para cada risco identificado, devem ser relacionados os potenciais danos que a ocorrência do evento relacionado ao risco pode provocar, bem como sua probabilidade.

		Probabilidade		
		Alta (3)	Média (2)	Baixa(1)
Severidade	Alta (3)	9	6	3
	Média (2)	6	4	2
	Baixa (1)	3	2	1

---

---

---

---

---

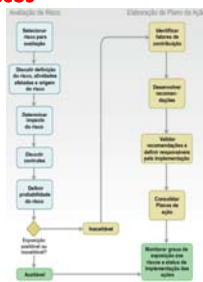
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Gestão de Riscos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Gestão de Riscos

#### ➤ Recomendações para Resposta ao Risco

➤ Evitar Riscos (ações de prevenção): desenvolver mecanismos de controle e prevenção.

➤ Reduzir Riscos (ações de mitigação) em determinadas situações, não é possível evitar totalmente que um risco se materialize, mas pode-se procurar reduzir sua probabilidade de ocorrência e/ou sua severidade.

➤ Compartilhar/Transferir Riscos: adotar mecanismos em que o risco é transferido ou compartilhado com terceiros.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Gestão de Riscos

#### ➤ Recomendações para Resposta ao Risco:

➤ Aceitar Riscos: em determinadas situações, em que não é possível evitar o risco, reduzi-lo ou transferi-lo, a organização pode ter que simplesmente aceitá-lo e preparar-se para conviver com ele. Mesmo nesses casos, o simples fato de identificar o risco de antemão é um ganho, pois evita que a organização seja pega de surpresa.

➤ Tratar Riscos (ações de contingência): em alguns casos, só é possível tomar alguma atitude depois que o risco se concretiza.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Gestão de Riscos



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Análise de Riscos

➤ Cada Equipe deverá elaborar a Análise de Riscos da Contratação, a partir dos artefatos e informações geradas nas atividades anteriores:

- Documento de Oficialização da Demanda;
- Estudo Técnico Preliminar da Contratação.



Atividade Prática

---

---

---

---

---

---

---

---

### Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte:	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico
Intervalo						
2ª Parte:	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico
		2	4	6	8	10
1ª Parte:	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública
Intervalo						
2ª Parte:	O Modelo de Contratações TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública 79

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Planejamento da Contratação de TI

#### Competências da Aula

- Compreender o processo de elaboração do artefato termo de referência.
- Produzir o artefato termo de referência.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública 80

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Planejamento da Contratação de TI

#### Termo de Referência ou Projeto Básico

- O termo de referência é o documento em que os integrantes técnico e requisitante especificam em detalhes o objeto e os demais elementos necessários à sua perfeita contratação e execução.
- **Fundamentos Legais:**
  - art. 3º, inciso I da Lei nº 10.520/02;
  - art. 8º, inciso II do Decreto nº 3.555/00;
  - art. 9º, inciso I do Decreto nº 5.450/05.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública 81

---

---

---

---

---

---

---

---

---

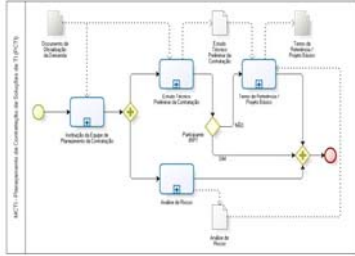
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência ou Projeto Básico

- A legislação estabelece que o responsável pela elaboração do termo de referência é a área requisitante (Decreto nº 5.450/05, art. 9º, inciso I).
- Entretanto, essa responsabilidade era “empurrada” para a área de TI em função da complexidade tecnológica do objeto.
- Conforme definido no art. 14, da IN 4/2014, o termo de referência ou projeto básico será elaborado pela equipe de planejamento da contratação, devendo ser aprovado pela autoridade competente (IN 4/2014, art. 14, § 6º).

---

---

---

---

---

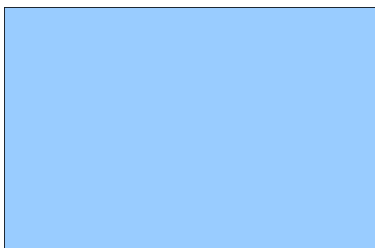
---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Definição do objeto:

- Objeto é a solução de um problema ou necessidade. Para todo problema (ou necessidade) deve haver, pelo menos, uma solução (composta por produtos e/ou serviços) que foi apontada durante o Estudo Técnico Preliminar.
- O objeto deve ser descrito de forma sucinta (em geral, utilizando apenas uma frase ou parágrafo) e clara (Lei nº 8.666, art. 40, inciso I).

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

85

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Justificativa Da Contratação ou Fundamentação

- A justificativa (ou fundamentação) da contratação expressa os motivos que levaram à escolha daquela Solução de TI em detrimento de outras opções eventualmente disponíveis.
- Também chamado de objetivo da contratação, este item legitima as escolhas da administração, uma vez que, segundo os princípios da proporcionalidade e da isonomia, as exigências técnicas só são legais se forem justificáveis de acordo com a necessidade.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

86

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Justificativa Da Contratação ou Fundamentação

- A justificativa da contratação deve conter, pelo menos:
- relação entre o PDTI e os objetivos estratégicos;
- descrição da Solução de TI, detalhando as necessidades dos bens e serviços, incluindo quantitativos e resultados esperados.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

87

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Requisitos**
- Além das características técnicas do(s) produto(s) ou serviço(s) a ser(em) contratado(s), há uma série de outros requisitos que envolvem a contratação.
- Há dois níveis de definições de requisitos, interdependentes e complementares:
  - Requisitos do Demandante – Requisitante com auxílio do Técnico
  - Requisitos Tecnológicos – Integrante Técnico

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

88

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Requisitos do Demandante:**
- Nesse momento é importante definir requisitos em nível de características funcionais, restrições, dentre outros aplicáveis, independente de características tecnológicas (artigo 17, da IN 4/2014).
- Exemplos de requisitos:



**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

89

---

---

---

---

---

---

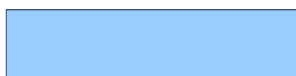
---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Requisitos Tecnológicos:**
- O integrante Técnico deve especificar os requisitos tecnológicos da solução proposta para atender a demanda da área requisitante.
- É importante notar que a decisão da solução influencia os requisitos a serem especificados (desenvolver, comprar, adaptar)
- Exemplos de requisitos:



**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

90

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Requisitos Aplicáveis:**
- Além dos requisitos do demandante e tecnológicos específicos de cada contratação, a IN 4/2014 prevê outros requisitos que devem ser observados por todas as Soluções contratadas pela administração pública federal, que são:
- Aderência à e-PING;
- Aderência à e-MAG;
- Aderência às regulamentações da ICP-Brasil; e
- Aderência ao e-ARQ Brasil.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Definição de Responsabilidades**
- Na especificação de um TR é imprescindível a definição clara e completa das responsabilidades das partes envolvidas na contratação.
- O TR é parte integrante do CONTRATO.
- Além das responsabilidades da Contratada e Contratante, a norma também define responsabilidades do órgão gerenciador de Ata de Registro de Preços.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Modelo de Execução do Contrato**
- Novidade da IN 4/2014, tem o intuito de facilitar a relação do Contratante e da Contratada, estabelecendo informações básicas para otimizar e melhorar a execução do contrato.
- Define diretrizes e condições para o fornecimento da Solução de TI.
- Auxilia na composição dos custos da solução pretendida.

---

---

---

---

---

---

---

---



## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Modelo de Execução do Contrato

#### ➤ Elementos indispensáveis:

- rotinas de Execução (prazos, horários, relatórios, papéis e responsáveis);
- quantificação ou estimativa de bens ou volume de serviços;
- mecanismos formais de comunicação (OS's e FB's);
- formas de Pagamento;
- termo de compromisso da manutenção de sigilo; e
- termo de ciência da declaração de sigilo.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Modelo de Gestão do Contrato

- Novidade da IN 4/2014, contém a definição dos mecanismos necessários à gestão e fiscalização do contrato.
- Instrumento auxiliar do fiscal e gestor do contrato.
- Nesse documento são descritos os controles adequados a serem aplicados.
- Deve estar alinhado com o Modelo de Execução do Contrato.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

#### ➤ Modelo de Gestão do Contrato

#### ➤ Elementos necessários:

- critérios de aceitação (métricas, indicadores e níveis mínimos de serviço);
- procedimento de testes e inspeção;
- fixar valores e procedimentos para sanções e glosas;
- sanções administrativas; e
- procedimento para emissão de notas fiscais e pagamento.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Estimativa do Preços**
- Estimar a despesa por meio de um orçamento detalhado dos itens que compõem a Solução de TI.
- O orçamento detalhado atende a diversas finalidades, tais como:
  - estimar a despesa a ser suportada;
  - viabilizar a fixação de preço máximo para a licitação;
  - apontar indício de preço inexequível; e
  - subsidiar a análise e o julgamento das propostas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Estimativa do Preços**
- Cada serviço ou produto do lote deverá estar discriminado em itens separados nas propostas de preços, de modo a permitir a identificação do seu preço individual na composição do preço global, e a eventual incidência sobre cada item das margens de preferência prevista na legislação (Art. 14, § 4º IN 4/2014)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Estimativa do Preços**
- Pesquisa de Preço (Art. 2º, IN 5/2014, integrantes SISG):
  - portal de Compras Governamentais - [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br);
  - pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso;
  - contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços; ou
  - pesquisa com os fornecedores.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Adequação Orçamentária**
- Define a estimativa do impacto econômico-financeiro no orçamento do órgão ou entidade, com indicação das fontes de recurso.
- Especifica o cronograma de execução física e financeira, contendo o detalhamento das etapas ou fases.
- Elaborados pelos Integrantes Requisitante e Técnico.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

100

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Regime de Execução:**
- Escolhido em virtude do objeto a ser licitado.
- Escolher dentre os regimes previstos da Lei nº 8.666/93:
  - empreitada por preço global;
  - empreitada por preço unitário;
  - tarefa; e
  - empreitada integral.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

101

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Critérios Técnicos de Julgamento da Proposta**
- Estabelecimento de critérios para avaliar as soluções oferecidas frente a demanda do órgão.
- Princípio do julgamento objetivo.
- A IN 4/2014 determina, dentre outros:
  - Utilização de critérios correntes no mercado.
  - Possibilidade de aceitar mais de um atestado.
  - Vedação de indicação de entidade certificadora.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

102

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Parcelamento da contratação**
- Sempre que possível, a contratação deverá ser parcelada.
- De acordo com a Lei nº 8.666/1993, é obrigatório o parcelamento quando o objeto da contratação tiver natureza divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto a ser licitado.
- Pode permitir a ampliação da concorrência.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Parcelamento da contratação**
- A Equipe de Planejamento da contratação deverá avaliar a viabilidade de:
  - Parcelamento da solução;
  - Permissão de consórcio e subcontratação; e
  - Necessidade de licitações e contratações separadas.
- Análise deverá verificar a viabilidade técnica e econômica do parcelamento.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência – conteúdo

- **Termo de Referência para Dispensa, Inexigibilidade e Adesão à Ata de Registro de Preços**
- A IN SLTI/MP 4/2014 é clara ao afirmar que o Planejamento da Contratação é obrigatório também para contratações que não envolvam processo licitatório (dispensa, ARP etc.)
- Portanto, em todos esses casos é obrigatória a elaboração do TR/PB, pois esse é o documento final do Planejamento da Contratação, no qual deve-se justificar, inclusive, a opção pela licitação ou outra modalidade de contratação.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentação da Agenda

		AULAS				
		1	3	5	7	9
1ª Parte	Apresentações	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
Intervalo						
2ª Parte	Apresentação do Curso	Documento de Oficialização da Demanda	Estudo Técnico Preliminar	Termo de Referência ou Projeto Básico	Termo de Referência ou Projeto Básico	
		7	4	6	8	10
1ª Parte	Planejamento das contratações de TI na APF	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Audiência Pública	
Intervalo						
2ª Parte	O Modelo de Contratações de TI do SISP	Estudo Técnico Preliminar	Análise de Riscos da Contratação	Termo de Referência ou Projeto Básico	Encerramento do Curso	

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Competências da Aula

➤ Produzir o artefato Termo de Referência ou Projeto Básico.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Termo de Referência ou Projeto Básico

- Cada Equipe deverá elaborar o Termo de Referência ou Projeto Básico, a partir dos artefatos e informações geradas nas atividades anteriores:
- Documento de Oficialização da Demanda;
- Estudo Técnico Preliminar da Contratação; e
- Análise de Riscos.




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

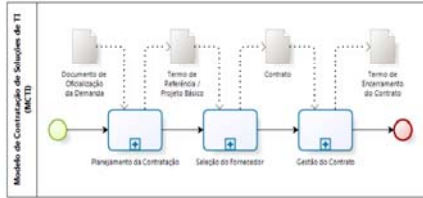
---





## Planejamento da Contratação de TI

### Encerramento da Fase de Planejamento da Contratação



---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Encerramento da Fase de Planejamento da Contratação

- A partir do TR, a Área Administrativa elaborará o edital e a minuta do contrato.
- O edital é o documento que fixa as condições de realização da licitação e convoca interessados para apresentação de propostas.
- O TR, anexado ao corpo do edital, é parte integrante do mesmo, assim como a minuta de contrato e os demais anexos.
- Uma informação que consta do TR não precisa constar do edital. Raciocínio análogo se aplica ao conceito de contrato.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planejamento da Contratação de TI

### Encerramento da Fase de Planejamento da Contratação



---

---

---

---

---

---

---

---



**Planejamento da Contratação de TI**

**Audiência Pública**

- > As equipes de planejamento da contratação deverão apresentar em audiência pública o termo de referência elaborado.
- > Durante as apresentações, as equipes devem registrar as sugestões apresentadas e responder aos questionamentos realizados.
- > As equipes devem analisar as sugestões e questionamentos e aplicá-las ou não ao termo de referência produzido.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública 118

---

---

---

---

---

---

---

---

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

**Encerramento do Curso**



**Enap** Ministério da Administração Federal e do Planejamento Orçamentário e Financeiro **BRASIL**

---

---

---

---

---

---

---

---