

vi o relatório.

De conhecimento ao  
I.T.J., S.P.

fixar-se em 10 dias o prazo  
para eventual resposta

**Instituto das Tecnologias de Informação  
na Justiça, I.P.**

19/04/10  
Pedro de Lima Gonçalves  
Inspector-Geral dos Serviços de Justiça

**AUDITORIA TEMÁTICA  
RECURSO AO OUTSOURCING**

**Relatório Preliminar**

**Processo A – 3.3/2010**

**A Equipa de Auditoria:**

Preciosa Passinhas

Miguel Sá Paes

**Abril de 2010**





KW  
MSPA

## Índice

---

<b>LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1. FUNDAMENTO E OBJECTIVOS DA ACÇÃO .....	5
2. METODOLOGIA UTILIZADA .....	5
3. SELECÇÃO E DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	7
<b>II. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO ITU, I.P.....</b>	<b>9</b>
<b>III. O RECURSO AO <i>OUTSOURCING</i> NO ITU, I.P.....</b>	<b>12</b>
1. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES GENÉRICAS SOBRE O <i>OUTSOURCING</i> .....	12
2. ÁREAS DE ACTIVIDADE E RECURSOS ENVOLVIDOS.....	14
3. MOTIVOS E RISCOS ASSOCIADOS À CONTRATAÇÃO EXTERNA.....	15
4. ANÁLISE PRÉVIA DO CUSTO/BENEFÍCIO .....	22
5. O CLAUSULADO DOS CONTRATOS .....	23
<b>IV. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>26</b>
1. CONCLUSÕES.....	26
2. RECOMENDAÇÕES.....	28
<b>LISTA DE MAPAS .....</b>	<b>31</b>

## Lista de Siglas Utilizadas

---

DDSI	Departamento de Desenvolvimento de Sistemas de Informação
DFS	Departamento de Fornecimento de Serviços
DGAJ	Direcção-Geral da Administração da Justiça
DGO	Direcção-Geral do Orçamento
DIEAS	Departamento de Infra-Estruturas e Administração de Sistemas
GSAU	Gabinete do Serviço de Apoio ao Utilizador
IGSJ	Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça
IRN, I.P.	Instituto dos Registos e do Notariado, I.P.
ITIJ, I.P.	Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.
JOUE	Jornal Oficial da União Europeia
MJ	Ministério da Justiça
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental



ELI  
MSA

## Lista de quadros

---

Quadro I – Selecção da amostra

Quadro II – Vantagens e desvantagens do recurso ao outsourcing

Quadro III – Identificação das principais áreas de contratação externa durante o ano de 2009

Quadro IV – Conclusões relativas à análise dos 20 contratos seleccionados

## I. Introdução

---

### 1. Fundamento e objectivos da acção

A presente acção de auditoria insere-se no Plano de Actividades da Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça (IGSJ) para 2010, submetido a despacho do Ministro da Justiça, e enquadra-se nas atribuições da IGSJ previstas na alínea a) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 78/2007, de 30 de Julho.

A acção de auditoria tem como âmbito/objectivo principal avaliar o recurso que os serviços públicos fazem a prestadores de serviços, constituindo objectivos específicos:

- A caracterização das áreas da actividade dos Organismos seleccionados em que tal sucede;
- A quantificação dos recursos humanos e financeiros envolvidos;
- A apreciação de eventuais análises custo/benefício antes da opção pelo *outsourcing*;
- A aferição sobre os contratos celebrados, designadamente quanto à existência de cláusulas que especifiquem, designadamente, as funções de negócio a cumprir e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções;
- A avaliação dos riscos associados, designadamente ao nível da perda de controlo e de know-how e da ineficácia sobre os níveis de serviços prestados ao cliente.

### 2. Metodologia utilizada

As entidades objecto da presente auditoria, previamente fixadas no Plano de Actividades da IGSJ para 2010, são o Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P. (ITIJ, I.P.), o Instituto dos Registos e do Notariado, I.P. (IRN, I.P.) e a Direcção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ).

Com vista a avaliar o recurso a prestadores de serviços por parte destes Organismos, foi efectuado um trabalho preliminar que consistiu na extracção de elementos do *SIGO – Sistema de Informação de Gestão Orçamental*, disponibilizado pela Direcção-Geral do Orçamento (DGO), com informação sobre a execução orçamental da despesa em todas as rubricas do sub-agrupamento “*Aquisição de Serviços*” durante o ano de 2009 (Funcionamento e PIDDAC).

KW  
MSP

Relativamente àqueles três Organismos, o referido sub-agrupamento apresentou, no ano de 2009, uma execução orçamental na ordem € 82,4 milhões, representando um peso de 15,0% do total da despesa nesse período (€ 547,9 milhões)<sup>1</sup>.

No cômputo global, foram seleccionadas as 10 rubricas de classificação económica de maior representatividade responsáveis por 94,7% do total da despesa naquele sub-agrupamento. Dessas, foram expurgadas as seguintes rubricas de classificação económica pelo facto de não se inserirem no âmbito da presente acção:

- 02.02.01 - Encargos das instalações – engloba as despesas com água, electricidade e aquecimento;
- 02.02.04 – Locação de edifícios – abrange as rendas de edifícios;
- 02.02.09 – Comunicações – abarca as despesas com telefones, telex, correios, internet, etc;
- 02.02.10 – Transportes – inclui as despesas com transportes de pessoas.

O universo foi assim reduzido às seguintes rubricas de classificação económica, cuja execução orçamental ascendeu, em 2009 e nos Organismos seleccionados, a € 34,7 milhões<sup>2</sup>:

- 02.02.02 – Limpeza e Higiene;
- 02.02.14 – Estudos, Pareceres, Projectos e Consultadoria;
- 02.02.18 – Vigilância e Segurança;
- 02.02.19 – Assistência Técnica;
- 02.02.20 – Outros Trabalhos Especializados;
- 02.02.25 – Outros Serviços.

Em termos de período temporal, restringiu-se o universo em análise ao 4.º trimestre de 2009, dado ser o período do ano em que se concentrou o maior volume de despesa naquele sub-agrupamento (33,2% do total anual - € 27,4 milhões, contra 16,9%, 24,3% e 25,6% nos restantes trimestres).

Posteriormente, foi recolhida informação detalhada sobre os pagamentos efectuados (nas 6 rubricas seleccionadas durante o 4.º trimestre de 2009) para efeitos de selecção da amostra a analisar. Paralelamente, foi solicitado aos Organismos seleccionados o preenchimento de um quadro com vista à identificação das principais áreas de contratação externa durante o ano de 2009 e respectiva quantificação de recursos humanos e financeiros.

<sup>1</sup> No que ao ITIJ, I.P. diz respeito, o sub-agrupamento das "Aquisições de Serviços" apresentou uma execução orçamental de € 10,1 milhões (peso de 59,3% do total da sua despesa - € 17,0 milhões).

<sup>2</sup> Dos quais € 8,2 milhões no ITIJ, I.P.

Em termos de trabalho de campo, e no que ao ITIJ, I.P. diz respeito, a acção desenvolveu-se nos dias 23 a 26 de Fevereiro de 2010.

Nesse período, foi analisada alguma da documentação de suporte, relativa aos contratos previamente seleccionados, e realizado um breve questionário sobre a temática em análise, aos vogais do Conselho Directivo, Dr. Ponciano de Oliveira e Dr.ª Zaida Chora, ao Director do Departamento de Administração Geral, Dr. Álvaro Pires, e à Coordenadora do Gabinete de Assessoria Jurídica, Dr.ª Teresa Gorgulho.

Cumprе realçar a boa colaboração prestada pelos dirigentes e técnicos que contactaram com a equipa de auditoria, manifestada através da satisfação atempada dos pedidos formulados no decurso do trabalho de campo e também na fase de relato.

### 3. Selecção e dimensão da amostra

No 4.º trimestre de 2009 e nas 6 rubricas de classificação económica seleccionadas, encontravam-se registados no ITIJ, I.P. cerca de 300 pagamentos, a cerca de 60 fornecedores, os quais totalizavam € 3,795 milhões.

Com o objectivo de **caracterizar as tipologias de serviços adquiridos**, foram seleccionados os fornecedores com pagamentos acumulados no trimestre superiores a € 50.000,00 (21 fornecedores – 35% do total), os quais representavam 83,2% do total dos pagamentos.

Nessa sequência, privilegiaram-se os fornecedores respeitantes à área das tecnologias da informação (num total de 20 fornecedores), os quais foram responsáveis por 81,8% dos pagamentos efectuados, conforme se evidencia no **Mapa I**, em apêndice ao relatório.

Seguidamente, e com base em listagens dos pagamentos efectuados (e respectivos números de compromissos associados), foi seleccionado um contrato de cada um dos 20 fornecedores anteriormente escolhidos, obtendo-se desta forma, uma **amostra de 58,8% dos pagamentos efectuados no 4.º trimestre de 2009**, conforme se demonstra no quadro seguinte.





# MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

INSPECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA

Ker  
MSP

	Rubrica Classificação Económica	Universo (a)	Amostra	Peso
02.02.02	Limpeza e Higiene	€ 55.046,69	€ 0,00	0,0%
02.02.14	Estudos, Pareceres, Projectos e Consultadoria	€ 668.924,99	€ 109.744,10	16,4%
02.02.18	Vigilância e Segurança	€ 29.265,60	€ 0,00	0,0%
02.02.19	Assistência Técnica	€ 6.551,80	€ 0,00	0,0%
02.02.20	Outros Trabalhos Especializados	€ 3.031.033,72	€ 2.121.777,23	70,0%
02.02.25	Outros Serviços	€ 4.244,53	€ 0,00	0,0%
	<b>Total</b>	<b>€ 3.795.067,33</b>	<b>€ 2.231.521,33</b>	<b>58,8%</b>

(a) – Pagamentos efectuados no 4.º trimestre de 2009

## Quadro I – Selecção da amostra

No **Mapa II**, apenso a este relatório, encontram-se identificados os 20 contratos analisados no âmbito da presente acção.

## II. Breve caracterização do ITIJ, I.P.

---

O ITIJ, I.P. foi criado pelo Decreto-Lei nº 146/2000, de 18 de Julho<sup>3</sup>, tendo sucedido à então Direcção-Geral dos Serviços de Informática, cujas competências absorveu.

Nos termos da sua actual Lei Orgânica (Decreto-Lei nº 130/2007, de 27 de Abril), o ITIJ, I.P. é um **instituto público** integrado na **administração indirecta do Estado**, dotado de **autonomia administrativa** e património próprio, prosseguindo atribuições do Ministério da Justiça (MJ), sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

O ITIJ, I.P. tem por **missão** assegurar o estudo, a concepção, a condução, a execução e a avaliação dos planos de informatização e actualização tecnológica dos **órgãos, serviços e organismos** integrados na área da justiça.

Nesse sentido, o ITIJ, I.P. presta **serviços transversais a todos os Organismos do MJ**, ao nível de serviços de infra-estrutura (por exemplo, rede de comunicações da justiça, alojamento de aplicações e de equipamento, licenciamento global de soluções de software e serviços de apoio aos utilizadores, como a formação, o “*helpdesk*” e a certificação electrónica) e presta **serviços a Organismos específicos do MJ** (essencialmente tribunais e serviços dos registos) através do desenvolvimento de aplicações informáticas para suporte aos respectivos processos de negócio.

São **órgãos** do ITIJ, I.P. o **conselho directivo**, composto por um presidente e dois vogais, e o **conselho consultivo**. O conselho consultivo é o **órgão** de consulta do ITIJ, I.P. sobre as grandes linhas da política de informatização prosseguida no âmbito do MJ, competindo-lhe pronunciar-se sobre as decisões de carácter estratégico relacionadas com a definição e implementação dos sistemas de informação da área da justiça<sup>4</sup>. Não obstante a previsão legal para a sua existência, **este órgão nunca esteve em funcionamento**.

A organização interna do ITIJ, I.P., prevista nos respectivos estatutos, aprovados em anexo à Portaria nº 521/2007, de 30 de Abril<sup>5</sup>, compreende **quatro unidades orgânicas nucleares e sete unidades orgânicas flexíveis**<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Anterior Lei Orgânica do Ministério da Justiça.

<sup>4</sup> O conselho consultivo é constituído pelo presidente do ITIJ, I.P., que preside, pelos dirigentes máximos dos serviços e organismos do MJ e por um representante do Conselho Superior da Magistratura, do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais e da Procuradoria-Geral da República.

<sup>5</sup> Entretanto alterada pela Portaria nº 990/2009, de 8 de Setembro.

RQ  
MSP

Os Estatutos do ITIJ, I.P. prevêem ainda a possibilidade de serem criadas, em matérias intersectoriais ou sectoriais, equipas de projecto para o desenvolvimento de acções determinadas, tendo em vista a realização de objectivos específicos e limitados temporalmente, até a um limite máximo de sete em simultâneo. Neste âmbito, e ao abrigo de deliberações do Conselho Directivo de 09.09.2009<sup>7</sup> e de 01.03.2010<sup>8</sup>, existem actualmente **quatro equipas de projecto**.

Apresenta-se no **Mapa III**, apenso ao relatório, a estrutura orgânica actualmente existente.

Em termos de recursos humanos, e de acordo com o Balanço Social de 2008, o ITIJ, I.P. dispunha, em 31.12.2008, de **114 efectivos, dos quais 43% (49 efectivos) pertencentes ao grupo de pessoal de informática**. Aquele documento evidencia também uma **evolução negativa no número de efectivos desde 2000 na ordem dos 26%** (154 efectivos em 2000).

No que diz respeito a recursos financeiros, a conta de gerência do ITIJ, I.P. de 2008 aponta para um montante global de execução da despesa na ordem dos **18,4 milhões de euros**. As receitas próprias cobradas pelo ITIJ, I.P. ascenderam a cerca de **13,5 milhões de euros** (essencialmente venda de serviços de gestão e manutenção de base de dados), tendo ainda o ITIJ, I.P. sido financiado em **5,5 milhões de euros** por transferências provenientes do Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça, I.P. (IGFIJ, I.P.). Beneficiou ainda de transferências do FEDER e do FSE<sup>9</sup>, no montante de 1,2 e 0,6 milhões de euros, respectivamente, tendo também utilizado parte do saldo da gerência anterior, no montante de 3,0 milhões de euros.

Relativamente a 2009, os balancetes de execução orçamental da despesa e da receita, reportados a 31 de Dezembro, indicam um volume de **pagamentos na ordem dos € 17,0 milhões** e de **recebimentos na ordem dos € 20,9 milhões** (dos quais € 15,8 milhões da cobrança de receitas próprias, não tendo o ITIJ, I.P. beneficiado de transferências provenientes do IGFIJ, I.P.).

---

<sup>6</sup> Limite máximo referido no nº 2 do artigo 1º dos Estatutos do ITIJ, I.P. A criação das unidades orgânicas flexíveis (denominadas "gabinetes" ou "núcleos") e a definição das correspondentes competências foi publicitada através da Deliberação nº 1.325/2007, de 5 de Junho. Posteriormente o ITIJ, I.P. procedeu a algumas alterações às unidades flexíveis entretanto criadas, através das Deliberações nº 2.911/2008, de 20 de Outubro, nº 246/2010, de 11 de Janeiro, e nº 396/2010, de 4 de Fevereiro.

<sup>7</sup> Publicitadas através dos Avisos n.º 16.252/2009, n.º 16.253/2009, n.º 16.254/2009, n.º 16.255/2009, n.º 16.256/2009 e n.º 16.257/2009, de 10 de Setembro, que procederam à criação de seis equipas de projecto e designaram os respectivos chefes de equipa, com efeitos a 1 de Março de 2009 (uma das equipas pelo período de nove meses e as restantes cinco pelo período de um ano).

<sup>8</sup> Publicitadas através das Deliberações (extracto) n.º 630/2010, n.º 631/2010, n.º 632/2010 e n.º 633/2010, de 1 de Março, que procederam à prorrogação, por um ano, dos períodos de duração de quatro das equipas de projecto e das nomeações dos respectivos chefes de projecto.

<sup>9</sup> Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e Fundo Social Europeu.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

INSPECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA

Note-se que, até 2007, o ITIJ, I.P. era maioritariamente financiado por verbas do Orçamento do Estado, tendo o aumento exponencial das receitas próprias do Instituto resultado, em grande medida, da publicação de legislação, em 2008, que conferiu ao ITIJ, I.P. uma verba de € 5,00 por cada acto de registo.

Nesse sentido, em breve, o ITIJ, I.P. transitará para o regime da autonomia administrativa e financeira.



### III. O recurso ao *outsourcing* no ITIJ, I.P.

---

#### 1. Algumas considerações genéricas sobre o *outsourcing*

Pretende-se, neste ponto, compilar um conjunto de considerações sobre a temática do *outsourcing*, em particular, aplicável à Administração Pública, extraído de variados documentos e informações recolhidos na fase de planeamento.

*Outsourcing* significa “**externalização**”, ou seja, todas as funções no contexto de uma organização, que em vez de serem cumpridas pelos meios desta, são realizadas por uma **entidade externa**. No *outsourcing* existe um prestador de serviços externo que se substitui às pessoas da Organização para a execução de um determinado pacote de funções.

O *outsourcing* pode ser **total**, quando se externaliza completamente uma determinada função, ou **parcial**, quando a exteriorização se refere apenas a uma tarefa ou actividade de uma função.

Por norma, a entidade externa é um **prestador de serviços privado**, encontrando-se actualmente a ser desenvolvidos, no seio da Administração Pública, outros modelos de externalização de funções como sejam os “*Serviços Partilhados*”<sup>10</sup> (concentração de actividades transversais à Administração Pública, por norma, de apoio, numa Organização de suporte centralizada)<sup>11</sup>.

Ao responsabilizar-se pelo cumprimento de determinadas funções na Organização, a entidade externa fá-lo segundo um **contrato**, normalmente complexo, e que tem por base a definição de níveis de serviço, onde se especificam as funções de negócio a cumprir e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções.

O *outsourcing* exige, do lado da Organização, um **conhecimento** muito profundo do que se está a externalizar e, pelo lado da entidade externa, uma grande maturidade e **experiência** nessas actividades.

---

<sup>10</sup> A implementação dos Serviços Partilhados é, simultaneamente, uma estratégia de externalização de funções, na óptica dos Organismos da Administração Pública, e de concentração de funções, na óptica do Estado.

<sup>11</sup> Neste sentido, foi criada, através do Decreto-Lei n.º 25/2007, de 7 de Fevereiro, a GeRAP – Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, entidade pública pertencente ao sector empresarial do Estado, que visa a prestação de serviços aos diversos Organismos da Administração Pública no âmbito do Programa GeRALL (Gestão de Recursos na Administração Pública), que engloba, como principais projectos/soluções: Gestão de Recursos em Mobilidade na Administração Pública (GeRMob), Gestão e Registo da Avaliação do Desempenho da Administração Pública (GeADAP), Gestão de Recursos Financeiros Partilhada (GeRFIP) e Gestão de Recursos Humanos Partilhada (GeRHuP).



Alguns dos critérios que tipicamente **influenciam a decisão** da opção pelo *outsourcing* são:

- A existência de serviços congéneres, bastante desenvolvidos, no sector privado;
- A reduzida criticidade da função para o cumprimento da missão do Organismo;
- O reduzido controlo necessário sobre as funções em análise.

Assim, na Administração Pública, o *outsourcing* é já uma estratégia assumida e consolidada em certas **funções de suporte**, como sejam os serviços de limpeza/higiene e segurança/vigilância. Já a externalização de funções pertencentes ao **“core business”** dos Organismos comporta maiores riscos, podendo conduzir a uma perda gradual de “know-how”, crítico para o desenvolvimento das respectivas missões, e conseqüente ineficácia do controlo sobre os serviços prestados pelos fornecedores.

No quadro seguinte, apresentam-se as principais vantagens e desvantagens do recurso ao *outsourcing*.

Vantagens	Desvantagens
- Flexibilização de gestão	- Incapacidade de controlar todo o ciclo de produção/prestação de bens/serviços
- Maior concentração no negócio	- Perda de propriedade material e/ou intelectual
- Acesso a capacidades e competências altamente reconhecidas	- Dependência de outras entidades/fornecedores, em particular se não houver concorrência entre fornecedores
- Aceleração da modernização de processos	- Sujeição a políticas de gestão de recursos humanos de entidades terceiras
- Libertação de recursos e respectivo redireccionamento	- Potenciais quebras de confidencialidade relativamente a processos internos e a dados dos clientes-cidadãos
- Partilha de riscos	- Potencial redução dos valores públicos de neutralidade e isenção
- Redução e controlo dos custos operacionais	- Sujeição aos riscos de instabilidade do fornecedor
- Associação da Organização ao desempenho da entidade contratada (também pode ser considerada uma desvantagem)	- Custos de transacção (associados à negociação, manutenção e responsabilização do fornecedor do bem ou serviço contratado)
	- Diminuição da produtividade associada ao descontentamento interno
	- Associação da Organização ao desempenho da entidade contratada (também pode ser considerada uma vantagem)

Quadro II – Vantagens e desvantagens do recurso ao *outsourcing*

Importa ainda destacar, dentro desta temática, o **regime de utilização de trabalho temporário**, enquanto estratégia de externalização de serviços, cuja diferença básica em relação ao *outsourcing* se prende com o exercício do **poder de direcção**. No contrato de *outsourcing* o poder de direcção está no prestador de serviços enquanto que no contrato de utilização de trabalho temporário esse poder é exercido pela entidade contratante.

No *outsourcing*, os Organismos passam a responsabilidade operacional e de gestão para uma entidade externa que as optimiza, enquanto que na utilização de trabalho temporário o Organismo utiliza, sob a sua direcção, um conjunto de recursos humanos disponibilizados por uma entidade externa. Ambas as modalidades se assumem como ferramentas de gestão, com vantagens em termos de **flexibilidade e de acesso a recursos especializados**.

No seio da Administração Pública, o recurso ao *outsourcing* (nas suas diferentes variantes) nem sempre se assume como uma opção estratégica e de gestão, constituindo muitas vezes um **mecanismo para contornar as insuficiências de recursos humanos especializados e os constrangimentos legais em matéria de contratação de pessoal**, atentas as recentes reformas de racionalização dos efectivos na Administração Pública.

## 2. Áreas de actividade e recursos envolvidos

Conforme já referido no ponto 1.3 deste relatório, encontravam-se registados, no 4.º trimestre de 2009 e nas 6 rubricas de classificação económica seleccionadas, pagamentos a cerca de 60 fornecedores na ordem dos € 3,795 milhões. A selecção efectuada, que abrangeu os pagamentos efectuados a 21 fornecedores (35,0% do total de fornecedores envolvidos), no total de € 3,159 milhões (83,2% do total dos pagamentos), permitiu efectuar uma primeira caracterização das áreas de actividade em que se verifica o recurso ao *outsourcing*, que consta do **Mapa I**, apenso a este relatório.

Essa informação está em sintonia com os elementos facultados pelo ITIJ, I.P., através do preenchimento do mapa intitulado "*Identificação das principais áreas de contratação externa durante o ano de 2009*", e que se retrata no quadro seguinte:

Áreas de Actividade	Valor Ano 2009	Peso
Tecnologias da Informação	€ 7.130.619,50	90,4%
Atendimento telefónico especializado ( <i>Helpdesk</i> )	€ 268.562,98	3,4%
Estudos e Consultadoria	€ 126.226,20	1,6%
Limpeza e Higiene	€ 102.218,62	1,3%
Segurança e Vigilância	€ 94.675,96	1,2%
Estudos de mercado e marketing	€ 85.504,80	1,1%
Obras de Construção, Remodelação ou Conservação de Instalações	€ 46.095,51	0,6%
Transportes e Mudanças	€ 25.943,84	0,3%
Assistência técnica de equipamentos administrativos	€ 9.005,00	0,1%
Outros serviços	€ 362,73	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>€ 7.889.215,14</b>	<b>100,0%</b>

Quadro III – Identificação das principais áreas de contratação externa durante o ano de 2009



Segundo o ITIJ, I.P. o recurso à contratação externa, no ano de 2009, ascendeu a € 7,9 milhões, o que representou um peso de 46,5% do total da execução orçamental da despesa registada em 2009 (€ 17,0 milhões). No entanto, note-se que a execução orçamental registada no SIGO, no ano de 2009 e nas rubricas de classificação orçamental seleccionadas, ascendeu a € 8,2 milhões, valor ligeiramente superior ao reportado no mapa agora disponibilizado pelo ITIJ, I.P.

O mapa disponibilizado pelo ITIJ, I.P. não quantificava os recursos humanos externos envolvidos, ao longo do ano de 2009. No entanto, foi possível aferir, através de listagem disponibilizada pelo ITIJ, I.P. que, à data de 31.12.2009, encontravam-se ao serviço do Instituto 117 recursos humanos externos, pertencentes a 27 empresas<sup>12</sup>, o que representa 112,50% do total dos efectivos naquela data (104 efectivos).

### 3. Motivos e riscos associados à contratação externa

Pretende-se neste ponto do relatório explicitar os motivos que estiveram na origem da opção pela contratação externa, no ano de 2009, e os respectivos riscos associados, nas principais áreas de actividade:

#### A. Tecnologias da Informação

As Grandes Opções do Plano dos últimos anos têm reforçado o grande objectivo de impulsionar a inovação tecnológica na Justiça, apostando no desenvolvimento de novos sistemas de informação, que fomentem o acesso à justiça, através da simplificação, desmaterialização e eliminação de actos, tornando mais simples e transparentes os serviços de justiça e facilitando a vida aos seus utilizadores.

Nesse sentido, tem-se assistido à implementação de complexos projectos de informatização no âmbito dos registos e do notariado, que cobrem já a quase totalidade dos serviços registrais, a que se juntam os sistemas de apoio aos tribunais, nas diferentes jurisdições, bem como à implementação de serviços transversais a todos os Organismos do MJ ao nível de serviços de infraestrutura (por exemplo, rede de comunicações da justiça, alojamento de aplicações e de equipamento, licenciamento global de soluções de software, etc.).

---

<sup>12</sup> Em termos de áreas de actividade, cerca de 80 recursos estão associados às tecnologias da informação, 20 às áreas de limpeza e segurança e 10 ao *helpdesk*. As empresas externas com maior número de recursos no ITIJ, I.P. eram a *Novabase*, a *Euromex*, a *Indra*, a *Prológica*, a *Oramix*, a *Advantis*, a *Link*, a *Unysis* e a *Accenture*, com 16, 15, 13, 8, 7, 6, 6, 6 e 5 recursos, respectivamente.



W  
MSF

Todo este impulsionamento tecnológico tem sido desenvolvido, no seio do MJ, através de um **modelo de responsabilidades partilhadas**, no âmbito das atribuições dos vários Organismos do MJ, e que se traduzem, por um lado, na **contratação, por parte do ITIJ, I.P., do desenvolvimento dos sistemas de informação** ou de plataformas de utilização comum, cabendo toda a parte de **análise funcional e implementação no terreno aos organismos do MJ detentores do conhecimento na área de negócio** em causa.

Ressalta, no entanto, como excepção a este modelo, o caso particular da **DGAJ**, que, no âmbito da sua Lei Orgânica, detém, tal como o ITIJ, I.P., atribuições ao nível do desenvolvimento de sistemas de informação dos tribunais, em articulação com este Instituto<sup>13</sup>. A DGAJ prossegue estas atribuições através da **“Equipa de projecto de apoio à informatização dos tribunais”**, constituída em 2001, que contava, no final de 2009, com 106 elementos, essencialmente oficiais de justiça, dos quais 15 afectos às tarefas de criação e desenvolvimento de aplicações informáticas e os restantes às tarefas de apoio dos seus utilizadores.

Esta **sobreposição de funções**, entre o ITIJ, I.P. e a DGAJ, ao nível dos desenvolvimentos informáticos, não tem uma **fronteira de responsabilidades claramente definida**. Foi aliás possível constatar, da análise efectuada, por exemplo, a contratação em paralelo de serviços informáticos para a mesma aplicação informática, o CITIUS, embora com âmbitos diferentes, por ambos os Organismos<sup>14</sup>.

Segundo esclarecimentos prestados, algumas das aplicações do sistema judicial *“nasceram e cresceram”* na DGAJ, como sejam o HABILUS e o CITIUS, fruto do empenho, dedicação e conhecimento de alguns elementos da equipa de projecto, havendo recentemente uma tentativa, por parte do ITIJ, I.P. de absorver, centralizar e desenvolver essas competências.

Veja-se a este propósito, a actual intenção no desenvolvimento de uma nova aplicação de raiz, de nome *CITIUS Nova Geração/CITIUS Plus*, que colmate as actuais limitações do CITIUS, importando, no entanto, definir qual das duas entidades ficará responsável pelo projecto.

<sup>13</sup> Alínea 1), n.º 2, artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 124/2007, de 27 de Abril, e alínea a), artigo 6.º da Portaria n.º 515/2007, de 30 de Abril.

<sup>14</sup> O ITIJ, I.P. contratou em 11.03.2009, com a Novabase Consulting, a *“prestação de serviços referentes ao desenvolvimento de software aplicacional, no âmbito do projecto de desmaterialização de processos nos tribunais (projecto CITIUS), no módulo de entrega de peças processuais”*, através da disponibilização de 6 recursos humanos, no valor mensal de € 5.000,00 + IVA cada recurso, acrescido de € 1.000,00 mensais + IVA, referentes a deslocações, durante 6 meses (total € 186.000,00 + IVA). Já a DGAJ contratou em 29.05.2009 com a mesma empresa a *“prestação de serviços de desenvolvimento e programação associados à aplicação informática CITIUS/HABILUS e a outras aplicações informáticas”*, materializado na disponibilização de 3 recursos humanos, no valor mensal de € 10.000,00 + IVA cada recurso, durante 4 meses (total € 120.000,00 + IVA).



Sem prejuízo da existência da necessária articulação entre os dois Organismos, já que a DGAJ é detentora do conhecimento do negócio, a centralização das funções de desenvolvimento informático num só Organismo poderia ter claras vantagens e ganhos de sinergias de recursos humanos, financeiros e técnicos.

De facto, os elementos da equipa de projecto da DGAJ afectos ao desenvolvimento informático, embora não sendo informáticos de carreira, detêm conhecimentos que poderiam, eventualmente, colmatar algumas das carências de recursos humanos com que o ITIJ, I.P. se debate nesta área, minimizando, assim, o recurso ao *outsourcing*.

Em termos de **modelo de financiamento**, os encargos inerentes ao desenvolvimento dos sistemas de informação na área da Justiça, são suportados pelos orçamentos do ITIJ, I.P. e da DGAJ, no âmbito das respectivas competências. Não obstante, a análise efectuada no âmbito da presente auditoria, permitiu igualmente apurar que, durante o ano de 2009, por **constrangimentos orçamentais do ITIJ, I.P.**, associados à necessidade de prossecução dos objectivos superiormente definidos, alguns desses encargos foram igualmente suportados pelo IRN, I.P.<sup>15</sup>, tendo, no entanto, o ITIJ, I.P. definido as orientações tecnológicas, elaborado os cadernos de encargos e participado nos júris dos respectivos procedimentos concursais.

As **linhas da política de informatização prosseguida no âmbito do MJ**, têm sido balizadas pelas orientações do Governo, expressas anualmente nos QUAR do ITIJ, I.P. e dos demais Organismos envolvidos. Não obstante, realça-se, que a Lei Orgânica do ITIJ, I.P. prevê a existência de um órgão de consulta nesta matéria (o conselho consultivo, que nunca exerceu funções), com competência para se pronunciar sobre as decisões de carácter estratégico relacionadas com a definição e implementação dos sistemas de informação da área da justiça. O funcionamento de um órgão desta natureza poderia ter, entre outras, vantagens ao nível da articulação e alinhamento dos objectivos, relacionados com as tecnologias da informação, dos vários Organismos representados, de forma a garantir o bom encaminhamento de projectos comuns.

O ITIJ, I.P. **não dispõe de recursos humanos disponíveis para dar resposta à crescente aposta nos sistemas de informação** (área de negócio do ITIJ, I.P.). Segundo o Instituto, o número de efectivos tem vindo a decrescer significativamente nos últimos anos (passando de 154 em 2000 para 104 em 2009), em relação inversa ao acréscimo muito significativo da sua actividade, situação que tem sido colmatada pelo **recurso à contratação externa**. Em 31.12.2009 o ITIJ, I.P. contava com **50 funcionários** afectos aos dois departamentos que prosseguem o negócio do Instituto,

---

<sup>15</sup> Note-se que o IRN, I.P. não detém atribuições ao nível dos desenvolvimentos informáticos, e conseqüentemente, não dispõe de recursos humanos qualificados para o efeito.

MSK

insuficientes, segundo este, para prosseguir todas as suas atribuições<sup>16</sup>, e cerca de **80 recursos externos pertencentes a cerca de 20 empresas.**

O ITIJ, I.P. reconhece que o recurso à contratação externa tem como vantagem o acesso a capacidades e competências altamente especializadas, sendo **benéfica a abertura a novos conhecimentos, tecnologias e metodologias provenientes do mercado exterior** (principalmente numa área tão marcada pela crescente mudança tecnológica), sendo, no entanto, necessário um **equilíbrio saudável entre as duas realidades** (recursos internos e externos).

Refere o ITIJ, I.P. que, se grande parte dos serviços relacionados com o desenvolvimento dos sistemas pode ser adquirido a entidades externas, a **natureza crítica e sensível de toda a informação subjacente aos mesmos não se compactua com a total externalização de vários serviços necessários para manter e gerir estes sistemas**, sob pena do Estado perder o controlo de informação que só por si pode ser detida e mantida.

Por outro lado, se, numa fase inicial, a participação das empresas externas é salutar e permite o desenvolvimento de aplicações em tempo útil, a continuação da sua utilização para garantir a manutenção e os novos desenvolvimentos traduz-se em **encargos muito elevados<sup>17</sup>, dependência técnica e na eventual perda de controlo destes sistemas.**

É de facto necessário que nas equipas de projecto participem no mínimo técnicos do ITIJ, I.P. que garantam a manutenção e o controlo dos sistemas em produção, **situação que actualmente não sucede em determinados projectos.**

Segundo Informação elaborada pelo ITIJ, I.P., reportada a Maio de 2009<sup>18</sup>, a área da *"Administração de Bases de Dados"* estava a ser assegurada internamente por apenas dois recursos, existindo mesmo equipas de desenvolvimento totalmente externalizadas. Também na área das *"Infra-Estruturas/Sistemas"* as tarefas de gestão e administração do parque tecnológico do ITIJ, I.P., composto por cerca de 900 servidores, que servem cerca de 30.000 utilizadores, eram asseguradas por apenas 4 informáticos. Na área das *"Infra-Estruturas/Comunicações"* o ITIJ, I.P.,

---

<sup>16</sup> 23 funcionários no Departamento de Infra-Estruturas e Administração de Sistemas (DIEAS) e 27 funcionários no Departamento de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (DDSI). Segundo o Plano de Actividades do ITIJ, I.P. para o ano de 2009, o DIEAS e o DDSI encontram-se envolvidos em mais de 50 projectos/actividades, cada um dos quais, em regra, com uma aplicação informática associada.

<sup>17</sup> Veja-se, a título de exemplo, os preços mensais unitários pagos por cada recurso externo das empresas *Partner Solutions* (€ 13.250,00 + IVA e € 6.625,00 + IVA), *Dramix* (€ 6.666,50 + IVA), *TCSI* (€ 6.216,00 + IVA), *Novabase Consulting* (€ 5.000,00 + IVA) e *Sentinela* (€ 4.858,00 + IVA).

<sup>18</sup> Proposta n.º 3/2009, de 20 de Maio, remetida pelo ITIJ, I.P., ao Secretário de Estado da Justiça, para efeitos de autorização para a abertura de concurso externo para o recrutamento de 8 especialistas de informática.



entidade responsável pela Rede de Comunicações da Justiça, assegurava a gestão e a segurança das comunicações, numa rede que integra 900 circuitos dispersos por todo o país, através de uma equipa composta apenas por 4 elementos. Por último, na área das “*Infra-Estruturas/Middleware*” o ITIJ, I.P. não dispunha de qualquer recurso interno afecto, correndo o risco de perda de controlo.

Sentindo a **necessidade de reverter esta situação**, e após tentativas, sem sucesso, em finais de 2008, de recrutamento de pessoal em situação de mobilidade especial e de recrutamento através dos mecanismos de mobilidade interna na Administração Pública, o ITIJ, I.P. obteve autorização superior, em 30.07.2009, para a abertura de concurso externo de ingresso para 8 especialistas de informática<sup>19</sup>, cuja lista de classificação final foi já homologada em Março de 2010, prevendo-se para breve o ingresso destes recursos humanos<sup>20</sup>.

Mais recentemente, em Janeiro de 2010, o ITIJ, I.P. iniciou novo procedimento para o recrutamento, através dos mecanismos de mobilidade interna na Administração Pública, de mais 8 trabalhadores pertencentes à carreira de informática<sup>21</sup>.

A análise efectuada, na presente e em anterior auditoria realizada pela IGSJ, permitiu constatar algumas **insuficiências ao nível do planeamento das necessidades de desenvolvimentos aplicativos**, situação que tem conduzido a **contratações pontuais e avulsas em função das necessidades casuisticamente identificadas**. De facto, a cada solicitação de novas funcionalidades em determinado sistema de informação, tem correspondido uma contratação externa, por norma por **ajuste directo**, o que nem sempre tem permitido uma **gestão racional dos recursos humanos e financeiros**.

Nesta matéria, o ITIJ, I.P. reconhece as fragilidades identificadas ao nível do planeamento e do modelo de contratação de serviços utilizado, pretendendo **alterar, para o ano de 2010, a metodologia do recurso ao *outsourcing***.

Assim, quando estejam em causa aplicações com perfis informáticos comuns, a contratação de serviços externos deixa de estar indexada a um sistema informático em concreto, passando a estar relacionada com os perfis/valências informáticas dos recursos a contratar, competindo ao ITIJ, I.P. a gestão e alocação dos mesmos em função das necessidades sentidas em cada momento. Não obstante, poderá, em situações pontuais, manter-se o recurso aos procedimentos por ajuste

<sup>19</sup> Publicitado através do Aviso n.º 20.367/2009, de 5 de Novembro (DR, II série, n.º 219, de 11 de Novembro de 2009).

<sup>20</sup> A comparação da lista nominativa de classificação final homologada, com a lista nominativa dos recursos externos em funções no ITIJ, I.P. em 31.12.2009, permitiu concluir que alguns dos candidatos aprovados no concurso já exerciam funções no ITIJ, I.P. através das empresas externas.

<sup>21</sup> O procedimento engloba ainda 9 trabalhadores pertencentes às carreiras gerais de técnico superior e assistentes técnico e operacional, perfazendo um total de 17 trabalhadores.



directo, prevendo o ITIJ, I.P. que, desta forma, consiga **cobrir 80% das necessidades de contratação externa através de procedimentos por concurso público, reservando os restantes 20% para o ajuste directo.**

Nesse sentido, ainda em 2009, o ITIJ, I.P. iniciou a elaboração dos respectivos cadernos de encargos com vista à **abertura de concursos públicos (com ou sem publicação no Jornal Oficial da União Europeia - JOUE, consoante os casos), estimados em 2 milhões de euros por ano, com vista à contratação de determinados perfis/valências de recursos humanos especializados na área informática<sup>22</sup>.** Nessa sequência, o ITIJ, I.P. estabeleceu, como medida de contingência até à finalização dos referidos procedimentos, a manutenção dos contratos então vigentes, através de renovações por prazos de um mês, até ao limite de 6 meses.

À data da presente auditoria, encontravam-se já publicados os respectivos anúncios de procedimentos relativos a cinco concursos públicos (um deles com publicação no JOUE).

É, no entanto, de salientar, que esta nova metodologia de contratação, indexada a perfis/valências informáticas dos recursos a contratar, **não permite o estabelecimento e especificação, nas respectivas peças do procedimento e num futuro contrato a celebrar, dos níveis de serviço a contratar, indexados a objectivos concretos.**

De facto, o que está em causa não é a contratação de um determinado serviço (com níveis de serviço devidamente especificados), mas antes a **disponibilização de recursos humanos a tempo inteiro, com perfil e experiência adequados** em determinadas áreas informáticas, para, nas instalações e **sob o poder de direcção do ITIJ, I.P., desempenharem as tarefas que em cada momento os chefes de projecto e dirigentes do ITIJ, I.P. entendam como necessárias, cabendo também a estes a avaliação e monitorização do respectivo desempenho.**

Este modelo, **não corresponde exactamente ao conceito de contrato de outsourcing**, uma vez que não são definidos, a priori, os níveis de serviço e as funções de negócio a cumprir, nem os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções, **aproximando-se mais do conceito de utilização de trabalho temporário**, em que o poder de direcção é exercido pela entidade contratante (sem prejuízo da existência de um gestor de projecto da entidade

---

<sup>22</sup> Tinha também sido equacionada a abertura de um único concurso público (com publicação no JOUE), repartido em diversos lotes (de forma a evitar a concentração e dependência numa única empresa), opção que foi abandonada pelo ITIJ, I.P. por poder acarretar riscos acrescidos ao nível de eventuais reclamações/impugnações que conduzissem à paralisação total do procedimento, com graves consequências para o funcionamento do ITIJ, I.P.



adjudicatária para efeitos de reporte de situações diversas<sup>23</sup>), não se regendo, no entanto, pela legislação laboral aplicável a este regime específico.

Segundo o ITIJ, I.P. o facto dos recursos a disponibilizar, no âmbito dos concursos públicos, pertencerem aos quadros de empresas da especialidade, permite a abertura e a entrada a novos conhecimentos e metodologias provenientes do mercado exterior.

### **B. Atendimento Telefónico Especializado (*Helpdesk*)**

Uma das atribuições do ITIJ, I.P., e mais precisamente do Gabinete do Serviço de Apoio ao Utilizador (GSAU), integrado no Departamento de Fornecimento de Serviços (DFS), consiste em assegurar todos os serviços de apoio e atendimento aos utilizadores dos vários sistemas de informação na área da justiça, com vista à resolução de incidentes ou pedidos de informação<sup>24</sup>.

A crescente informatização na área da justiça e o conseqüente acréscimo de utilizadores das aplicações informáticas, conduziu à necessidade do ITIJ, I.P. manter um *helpdesk* com capacidade de resposta, com a qualidade e celeridade pretendida, e com capacidade de corresponder ao contínuo e crescente desenvolvimento de novos sistemas e funcionalidades informáticas.

Para o efeito, o GSAU conta com 14 efectivos, o que, segundo o ITIJ, I.P. tem sido insuficiente para dar resposta à enorme quantidade de pedidos de apoio, atenta a multiplicidade de serviços prestados<sup>25</sup>, bem como para dar cumprimento aos objectivos estabelecidos, neste âmbito, no QUAR de 2009<sup>26</sup>.

Nesse sentido, o ITIJ, I.P. tem vindo a recorrer à contratação externa a empresas da especialidade, em função das necessidades identificadas em cada momento, relativamente aos vários sistemas de informação. Tal facto origina que existam vários contratos desta natureza em simultâneo com

---

<sup>23</sup> Por exemplo, gestão da equipa técnica e resolução de todas as questões que se relacionem com a execução e acompanhamento da prestação dos serviços objecto do contrato.

<sup>24</sup> Segundo dados do Relatório de Actividades de 2008, o GSAU registou, nesse ano, um volume de aproximadamente 35.000 pedidos de apoio, sendo os tribunais e as conservatórias os maiores utilizadores. Nos serviços transversais prestados pelo ITIJ, I.P. foi o correio electrónico que registou maior n.º de incidentes, enquanto que nos serviços aplicativos, foi o Sistema de Informação do Registo Civil o mais afectado.

<sup>25</sup> Segundo o catálogo de serviços do ITIJ, I.P., o Instituto presta 19 tipologias de serviços transversais e 28 tipologias de serviços aplicativos (11 aplicações judiciais, 11 aplicações registrais e 6 aplicações várias).

<sup>26</sup> Indicador 38 – Resolução de 80% dos incidentes reportados pelos utilizadores em até 1 dia útil.

KL  
MS  
P

várias empresas, o que nem sempre tem permitido uma gestão eficiente e racional dos recursos disponíveis<sup>27</sup>.

Recentemente o ITIJ, I.P. definiu um **novo modelo estratégico para o helpesk** no sentido de **externalizar totalmente esta função**, mantendo, no entanto, a respectiva coordenação. Desta forma, concentra num único contrato a prestação dos serviços (a celebrar por concurso público, pelo prazo de 3 anos), o que lhe permitirá uma gestão de recursos mais racional, prevendo o estabelecimento de níveis de serviço e a possibilidade de reforços especializados ou genéricos, temporários ou definitivos, em função da entrada em produção de novas funcionalidades e serviços. O ITIJ, I.P. reconhece ainda que, desta forma, consegue **libertar e redireccionar alguns recursos humanos internos, aumentando a focalização nas suas actividades centrais** (desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação).

Para o efeito, foi aberto em 16.09.2009 o respectivo procedimento concursal<sup>28</sup>, o qual se encontra, actualmente, na fase de celebração do correspondente contrato com a empresa adjudicatária, a *Fujitsu Services*, prevendo-se o início da prestação dos serviços para 01.05.2010.

Quanto aos riscos associados, tratando-se de uma função de suporte, embora crítica para a sua missão, os mesmos serão minimizados se o ITIJ, I.P. assegurar a coordenação, o acompanhamento e a monitorização das tarefas desempenhadas pelo prestador do serviço.

#### 4. Análise prévia do custo/benefício

A equipa de auditoria questionou o ITIJ, I.P. se, antes da opção pela contratação externa, foram equacionadas outras soluções alternativas, como sejam, por exemplo, o recurso à mobilidade interna (dentro do próprio Instituto ou no seio da Administração Pública), o recurso a contratações externas de pessoal, etc. Nesse seguimento, foi igualmente questionado sobre a existência de estudos/pareceres/informações onde se apresentem os custos e benefícios das diversas opções disponíveis.

Nesta matéria, o ITIJ, I.P. invoca diversos condicionalismos que conduziram às opções adoptadas:

<sup>27</sup> Ao longo do ano de 2009, foram 6 as empresas externas que prestaram serviços no âmbito do *helpdesk* do ITIJ, I.P.

<sup>28</sup> Autorizada a abertura de procedimento por concurso público, por 3 anos, até ao limite de € 1.650.000,00 + IVA (média € 550.000,00 + IVA/ano) pela Portaria n.º 859/2009, de 21 de Agosto.



- A redução drástica de recursos humanos sentida, nos últimos anos, no ITIJ, I.P. (em parte, por aposentação), e em relação inversa ao aumento exponencial da sua actividade, dificultava a deslocalização de funcionários para as tarefas em causa;
- O recurso ao trabalho extraordinário, embora utilizado nalgumas situações, não era suficiente para colmatar as carências sentidas;
- As dificuldades na obtenção de recursos humanos por via da mobilidade interna na Administração Pública, quer por ausência de candidatos, quer por não correspondência ao perfil exigido e necessário, nos procedimentos concursais abertos;
- A morosidade e os constrangimentos legais em matéria de recrutamento externo;
- A abertura a novos conhecimentos e metodologias provenientes do mercado exterior constitui um benefício de enorme valia, principalmente numa área caracterizada pela crescente e sistemática mudança tecnológica.

Não obstante os argumentos apresentados, não foram elaborados documentos que sustentem e fundamentem as opções tomadas, com as respectivas análises custo/benefício.

## 5. O clausulado dos contratos

Com o objectivo de avaliar em que medida o interesse público tem sido devidamente salvaguardado nos contratos de *outsourcing* celebrados pelo ITIJ, I.P., foram seleccionados 20 contratos, identificados no **Mapa II**, relativamente aos quais se procedeu à análise dos respectivos clausulados.

Para o efeito, procedeu-se não só à análise do clausulado do contrato, mas também do caderno de encargos e da proposta apresentada pela entidade adjudicatária, os quais são considerados parte integrante do contrato. Paralelamente, foram também analisadas outras peças dos referidos procedimentos de contratação, tais como as informações de abertura de procedimento e as informações contendo a proposta de adjudicação, apenas com o objectivo de proporcionar um enquadramento mais claro e completo dos contratos objecto de análise.

Neste contexto, é importante salientar que não constitui objectivo da presente acção a análise dos procedimentos pré-contratuais, que antecederam a celebração dos contratos seleccionados, para efeitos de apuramento de eventuais situações de desrespeito pela legislação reguladora da contratação pública, designadamente o Código dos Contratos Públicos.

Para alcançar os objectivos propostos na presente acção, elencou-se um conjunto de requisitos que, na óptica da equipa de auditoria, deverão ser satisfeitos pelo clausulado dos contratos, numa



óptica de defesa do interesse público, à luz dos quais se procedeu à análise dos 20 contratos seleccionados (e respectivos cadernos de encargos e propostas adjudicadas), podendo os resultados de tal análise ser observados em detalhe no **Mapa IV**, anexo a este relatório. As principais conclusões extraídas desse mapa sintetizam-se no quadro seguinte:

Requisitos	Sim	Não	Não Aplicável
Clareza e precisão do âmbito dos serviços prestados	20	0	-
Especificação dos níveis de serviço (indexados a objectivos concretos)	20	0	-
Definição das responsabilidades das partes	20	0	-
Definição do modo de avaliação e monitorização do desempenho do adjudicatário	18	2	-
Definição de etapas intermédias de aferição intercalar dos resultados do contrato	15	3	2
Previsão de medidas para fazer face a contingências susceptíveis de afectar o desempenho do adjudicatário	11	9	-
Previsão de sanções em caso de incumprimento dos níveis de serviço	17	3	-
Explicitação do dever do adjudicatário em manter registos de suporte que atestem a forma de prestação do serviço	17	3	-
Identificação do responsável máximo pela execução do contrato (gestor do projecto)	15	3	2
Inclusão de cláusulas não ambíguas sobre a forma de resolução de litígios	16	4	-
Inclusão de cláusulas não ambíguas sobre a actualização de preços (em caso de renovação do contrato)	6	2	12
Inclusão de cláusulas não ambíguas sobre os deveres de sigilo e de protecção de dados pessoais	18	2	-

**Quadro IV – Conclusões relativas à análise dos 20 contratos seleccionados**

Da análise do quadro anterior, destacam-se as seguintes conclusões:

- Constatou-se que, de uma forma geral, existe, por parte do ITIJ, I.P., na preparação dos contratos, uma preocupação de salvaguarda do interesse público, procurando o referido Instituto assegurar que dos mesmos constem (quer no próprio clausulado principal do contrato, quer no clausulado do caderno de encargos e respectivos anexos, quer nas propostas adjudicadas) as cláusulas ou previsões e especificações que consubstanciam os 12 requisitos acima elencados;
- Com efeito, em 10 dos 12 parâmetros em causa a percentagem de casos de não preenchimento do requisito em questão situa-se abaixo dos 25%, com valores percentuais que oscilam entre os 10% (nos parâmetros “Definição do modo de avaliação e monitorização do desempenho do adjudicatário” e “Inclusão de cláusulas não ambíguas sobre os deveres de sigilo e de protecção de dados pessoais”) e os 20% (no parâmetro



“Inclusão de cláusulas não ambíguas sobre a forma de resolução de litígios”), sendo que em 3 dos mencionados parâmetros (“Clareza e precisão do âmbito dos serviços prestados”, “Especificação dos níveis de serviço, indexados a objectivos concretos” e “Definição das responsabilidades das partes”) verificou-se ter havido satisfação do requisito na totalidade dos 20 contratos analisados (percentagem de não preenchimento de 0%);

- No que concerne aos 2 parâmetros em que assim não sucede, foi possível verificar, no que se relaciona com o primeiro desses parâmetros, que em 45% dos casos (9 contratos) os contratos analisados não antecipavam ou previam quaisquer medidas para lidar com contingências susceptíveis de afectar o desempenho do adjudicatário. Neste contexto poderiam incluir-se, consoante o caso aplicável, medidas de substituição de recursos por inadequação às funções, substituição de recursos por incumprimento de horários, intervenção para repor eventuais falhas de serviço, etc.;
- Já no que respeita à inclusão nos contratos de cláusulas não ambíguas sobre a actualização de preços, em caso de renovação do contrato, e tendo em consideração os 8 casos em que se justificava a existência deste tipo de cláusula (nos restantes 12 contratos não está prevista a possibilidade de renovação ou de prorrogação), constatou-se que em apenas 6 deles se contemplou de forma clara nos respectivos clausulados uma previsão sobre a actualização de preços em caso de renovação ou de prorrogação, não tendo tal ocorrido relativamente aos outros 2 contratos (25% dos casos). Será, pois, recomendável, que, de futuro, haja sempre o cuidado de providenciar para que, nos casos em que seja contemplada a possibilidade de renovação ou de prorrogação contratual, se prevejam sempre com clareza as consequências de uma hipotética renovação ou prorrogação em termos de actualização de preços.



## IV. Conclusões e recomendações

---

Enunciam-se de seguida, e em resumo, as principais conclusões e recomendações alcançadas na sequência do trabalho realizado. As conclusões e recomendações aqui condensadas são as que se entendeu serem mais relevantes, remetendo-se para o texto completo que antecede a mais aturada fundamentação das mesmas.

### 1. Conclusões

As conclusões que aqui se apresentam são de natureza genérica, sustentando-se no que foi referido ao longo do presente relatório:

1. No ano de 2009 o ITIJ, I.P. despendeu € 7,9 milhões em contratação externa, o que representa 46,5% do total da execução orçamental da despesa verificada nesse ano (€ 17,0 milhões);
2. Cerca de 94% das verbas dispendidas pelo ITIJ, I.P. em matéria de *outsourcing*, foram afectas à área de actividade relacionada com as tecnologias de informação (90,4%) e com o atendimento telefónico especializado – *helpdesk* (3,4%);
3. Em termos de recursos humanos, o *outsourcing*, reportado a 31.12.2009, representava 112,50% do total dos efectivos do ITIJ, I.P. (117 recursos externos vs 104 efectivos);
4. Na área das tecnologias de informação, e particularmente no que diz respeito à concepção e desenvolvimento de projectos de informatização dos tribunais, tem existido alguma dificuldade em delimitar com rigor a fronteira entre a intervenção do ITIJ, I.P. e da DGAJ no que concerne à assunção de responsabilidades por estes projectos;
5. Sem prejuízo da existência da necessária articulação entre os dois Organismos, a centralização das funções de desenvolvimento informático numa só entidade poderia ter claras vantagens e ganhos de sinergias de recursos humanos, financeiros e técnicos;
6. Embora legalmente previsto, o Concelho Consultivo do ITIJ, I.P. nunca exerceu funções. Atentas as suas atribuições legais, o funcionamento deste órgão poderia ter, entre outras, vantagens ao nível da articulação e alinhamento dos objectivos, relacionados com as tecnologias de informação, dos vários Organismos representados, de forma a garantir o bom encaminhamento de projectos comuns;
7. Na área das tecnologias de informação, área de negócio do ITIJ, I.P., o recurso à contratação externa tem resultado, em primeira linha, da insuficiência de recursos humanos disponíveis para dar resposta à crescente aposta nos sistemas de informação, mas também do reconhecimento de que o *outsourcing* tem como vantagem o acesso a capacidades e



competências altamente especializadas, possibilitando a introdução de novos conhecimentos, tecnologias e metodologias vindos do mercado exterior, numa área em constante e crescente mudança tecnológica;

8. O recurso ao *outsourcing* é, por isso, uma estratégia de gestão assumida pelo ITIJ, I.P., sendo, no entanto, necessário ainda atingir um ponto de equilíbrio saudável entre a utilização de recursos internos e externos;
9. Nalguns projectos, o ITIJ, I.P. não detém recursos internos que garantam a manutenção e o controlo dos sistemas em produção, bem como o acompanhamento e monitorização das actividades desenvolvidas pelos recursos externos, criando situações de dependência técnica e de eventual perda de conhecimento e controlo destes sistemas;
10. Desde finais de 2008 que o ITIJ, I.P. tem vindo a diligenciar no sentido de reforçar os recursos humanos internos, tendo, nessa sequência, sido possível, em 2009, a abertura de um concurso externo para 8 especialistas de informática, cujo ingresso se prevê para breve, e, já em 2010, a tentativa de recrutamento de mais 8 trabalhadores pertencentes à carreira de informática, através dos mecanismos de mobilidade interna na Administração Pública;
11. Existência de algumas fragilidades ao nível do planeamento e do modelo de contratação de serviços utilizado, em especial no âmbito dos desenvolvimentos aplicativos, situação que, conduzindo a contratações pontuais e avulsas em função das necessidades casuisticamente identificadas, nem sempre tem permitido uma gestão racional dos recursos humanos e financeiros;
12. Reconhecendo estas fragilidades, o ITIJ, I.P. pretende, em 2010, cobrir 80% das necessidades de contratação externa, na área informática, através de procedimentos por concurso público, reservando os restantes 20% para o ajuste directo;
13. Por outro lado, está a alterar, já no ano de 2010, a metodologia do recurso ao *outsourcing* na área informática, deixando a contratação de serviços externos de estar indexada a determinado sistema informático e passando a estar relacionada com os perfis/valências informáticas dos recursos a contratar, competindo ao Instituto a gestão e alocação dos mesmos em função das necessidades sentidas em cada momento;
14. Esta nova abordagem na contratação externa constitui um modelo híbrido entre o conceito de contrato de *outsourcing* (em que são definidos, a priori, os níveis de serviço e as funções de negócio a cumprir e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções) e o conceito de utilização de trabalho temporário (em que o poder de direcção é exercido pela entidade contratante, não se regendo, no entanto, pela legislação laboral aplicável a este regime específico);



KL  
MS  
15/10/10

15. Na área de actividade relacionada com o atendimento telefónico especializado (*helpdesk*), e em resultado da crescente informatização na área da justiça e do conseqüente acréscimo de utilizadores das aplicações informáticas, os recursos internos do ITIJ, I.P. têm sido insuficientes para dar resposta à enorme quantidade de pedidos de apoio, atenta a multiplicidade de serviços prestados, pelo que se tem vindo a recorrer à contratação externa em função das necessidades identificadas em cada momento, relativas aos vários sistemas de informação, através da celebração de múltiplos contratos com várias empresas da especialidade;
16. Uma vez que este modelo nem sempre tem permitido uma gestão eficiente e racional dos recursos disponíveis, o ITIJ, I.P. optou, em finais de 2009, por definir um novo modelo estratégico para o *helpdesk*, no sentido da externalização total desta função, mantendo a respectiva coordenação, o que, concentrando num único contrato a prestação dos serviços, lhe permitirá uma gestão de recursos mais racional, bem como libertar e redireccionar alguns recursos humanos internos, aumentando a focalização nas suas actividades centrais (desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação);
17. Não foram elaborados pelo ITIJ, I.P., em momento prévio ao da contratação externa, documentos (estudos/pareceres/informações) que sustentem e fundamentem as opções tomadas, em detrimento de outras soluções alternativas, com as respectivas análises custo/benefício;
18. Os clausulados dos contratos seleccionados, respectivos cadernos de encargos e propostas adjudicadas, evidenciam, de uma forma geral, e com pequenas excepções, uma preocupação de salvaguarda do interesse público merecedora de registo.

## 2. Recomendações

Sem prejuízo de recomendações que tenham sido formuladas ao longo do texto do relatório que antecede, recomenda-se ao ITIJ, I.P. que:

1. Clarifique as competências cometidas ao ITIJ, I.P. e à DGAJ, em matéria de concepção e desenvolvimento de projectos de informatização dos tribunais, de forma a garantir uma mais rigorosa delimitação das fronteiras entre as responsabilidades dos dois Organismos neste âmbito, potenciando vantagens e ganhos de sinergias em recursos humanos, financeiros e técnicos;
2. Adopte, a breve prazo, as medidas necessárias para assegurar o funcionamento do seu conselho consultivo, tendo em vista, no que se prende com as tecnologias de informação, articular e alinhar os objectivos dos vários Organismos ali representados, garantindo o bom encaminhamento de projectos comuns;



## MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

### INSPECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA

3. Dê continuidade às diligências de recrutamento de recursos humanos, no sentido de reforçar as equipas de projecto internas do ITIJ, I.P. de modo a permitir, no mínimo, o acompanhamento e monitorização das actividades desenvolvidas pelos recursos externos, minorando os riscos associados ao *outsourcing* ao nível da perda de conhecimento e de controlo sobre a actividade exercida pelos prestadores de serviço, bem como situações de dependência técnica;
4. Dê continuidade ao modelo de contratação iniciado em 2010, suportado num planeamento eficaz das necessidades de contratação externa e materializado no lançamento de procedimentos de contratação mais transparentes, garantindo assim uma gestão mais racional dos recursos financeiros;
5. Estabeleça criteriosamente, em cada momento da execução dos novos contratos, os níveis de serviço a serem prestados pelos recursos externos e os parâmetros para apreciação futura da qualidade de execução dessas funções, deixando disso evidência, de forma a permitir uma ampla e transparente avaliação e monitorização do desempenho do adjudicatário;
6. Assegure a total coordenação do serviço de *helpdesk*, monitorizando e acompanhando a actividade desenvolvida pela empresa externa, de forma a potenciar melhorias ao nível da imagem do ITIJ, I.P. perante os seus clientes;
7. Deixe evidência, através da elaboração de documentos internos, dos estudos e das análises custo/benefício efectuados, onde sejam equacionadas todas as soluções alternativas existentes, sustentando e fundamentando as opções de gestão tomadas;
8. Adote as medidas adequadas para, na celebração de futuros contratos, corrigir as deficiências pontuais identificadas, contribuindo deste modo, no que de si pode depender, para a criação de todas as condições adequadas a um desempenho do adjudicatário que se pretende satisfaça em pleno os objectivos da contratação.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
INSPECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS DE JUSTIÇA

Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça, em 16 de Abril de 2010

A equipa de auditoria,

Preciosa Passinhas

Preciosa Passinhas  
*Inspectora Superior*

Miguel Sá Paes

Miguel Sá Paes  
*Inspector*



## Lista de Mapas

---

Mapa I	Amostra – Caracterização global das tipologias de serviços adquiridos
Mapa II	Amostra – Contratos seleccionados
Mapa III	Organograma
Mapa IV	Requisitos utilizados na análise dos 20 contratos seleccionados



## Mapa I

### Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.

#### Caracterização global das tipologias de serviços adquiridos

Forneecedor	Tecnologias da Informação	Limpeza	Total dos Pagamentos Acumulados
VSA INOVAÇÃO RECOLHA E TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO LDA	361.218,35		361.218,35
NOVABASE CONSULTING - CONSULTORIA DESENVOLVIMENTO E OPERAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO S A	346.725,53		346.725,53
CRITICAL SOFTWARE SA	301.183,60		301.183,60
INDRA SISTEMAS PORTUGAL S A	300.999,66		300.999,66
COMP IBM PORTUGUESA SARL	229.198,91		229.198,91
ORAMIX - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA	219.708,04		219.708,04
EVERIS PORTUGAL S A	190.722,96		190.722,96
ADVANTIS SOLUTIONS - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO LDA	179.665,87		179.665,87
LINK CONSULTING - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO S A	163.791,68		163.791,68
PARTNER SOLUTIONS SOLUÇÕES DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO S A	151.281,00		151.281,00
TCSI TECNOLOGIA E CONSULTORIA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LDA	126.470,40		126.470,40
SENTINELA ENGENHARIA E SEGURANÇA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UNIPessoal LDA	67.617,60		67.617,60
NO LIMITS CONSULTING SERVIÇOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO S A	62.160,00		62.160,00
CIUNET COMUNICAÇÕES E PROJECTOS ESPECIAIS S A	61.836,33		61.836,33
PROLOGICA SISTEMAS INFORMATICOS SA	61.179,50		61.179,50
MSFT SOFTWARE PARA MICROCOMPUTADORES LDA	58.784,40		58.784,40
NOVABASE IMS - INFRASTRUCTURES & MANAGED SERVICES S A	58.011,64		58.011,64
ARTURAI TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO LDA	56.400,00		56.400,00
EUROMEX FACILITY SERVICES LDA		55.046,69	55.046,69
INTER REDITUS PRESTAÇÃO INTEGRADA DE SERVIÇOS INFORMATICOS SA	53.745,30		53.745,30
E - VENTOS CDACE COMERCIO ELECTRONICO LDA	53.280,00		53.280,00
<b>Total dos 21 fornecedores seleccionados para efeitos de caracterização das tipologias de serviços adquiridos</b>	<b>3.103.980,77</b>	<b>55.046,69</b>	<b>3.159.027,46</b>
		<b>1,5%</b>	<b>83,2%</b>
<b>Peso no total dos pagamentos efectuados no 4.º trimestre 2009 (€ 3.795.067,33)</b>	<b>81,8%</b>		
<b>Total dos 20 fornecedores seleccionados para efeitos de posterior selecção dos contratos a analisar</b>	<b>3.103.980,77</b>	<b>0,00</b>	<b>3.103.980,77</b>
	<b>81,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>81,8%</b>
<b>Peso no total dos pagamentos efectuados no 4.º trimestre 2009 (€ 3.795.067,33)</b>			

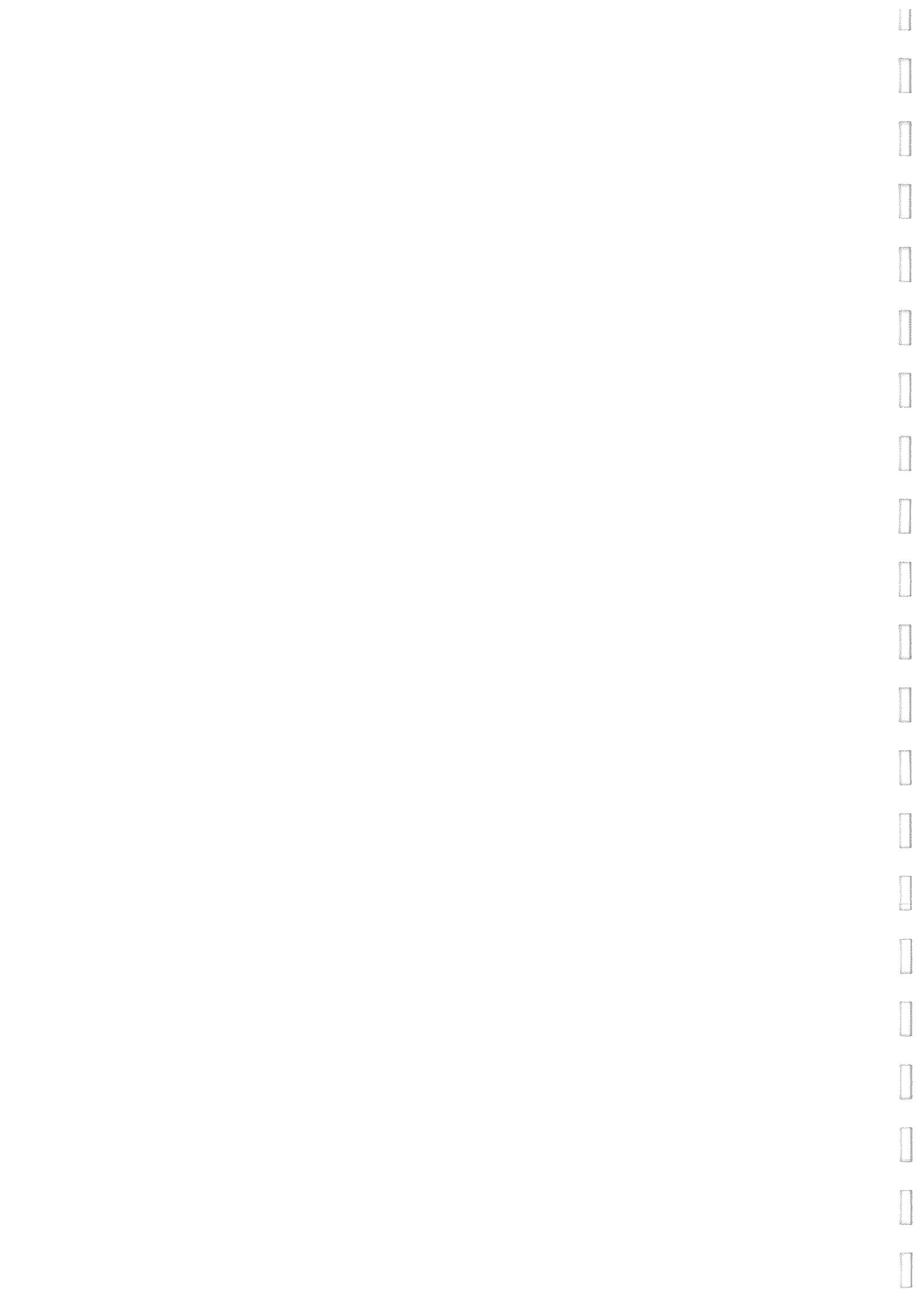
Nota: Fornecedores apresentados por ordem decrescente dos pagamentos acumulados

MSP/AG



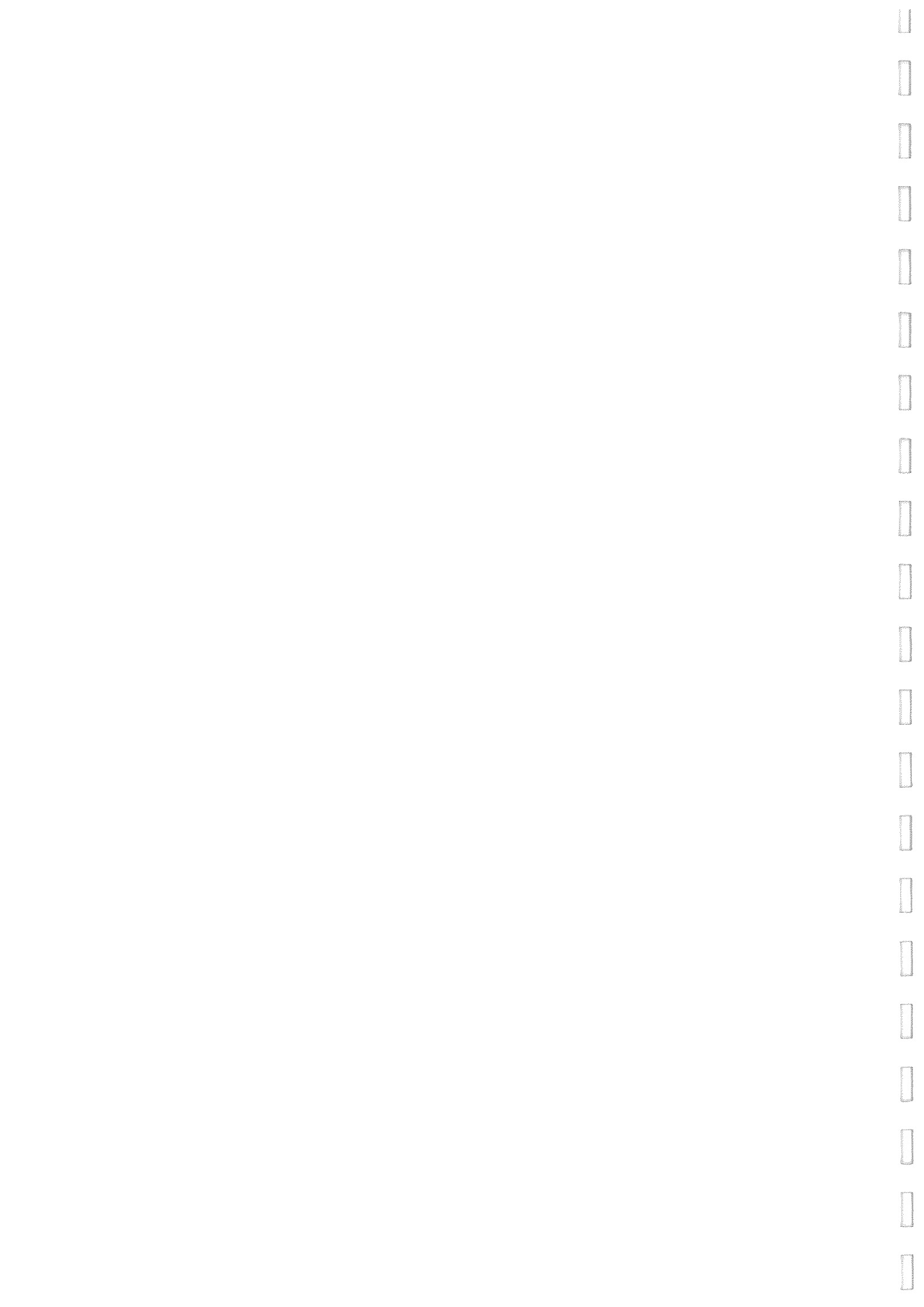
Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.  
Contratos analisados

Fornecedor	Objecto do Contrato	Procedimento de Aquisição	Data de Celebração	Período de Vigência	Recursos Bizarros Mês/mês	Valor do Contrato	Número de Compras	Pagamentos no 4.º trimestre 2009
ADVANTIS SOLUTIONS - TECNOLOGIAS DE INFORMACAO LDA	Serviços informáticos referentes ao desenvolvimento e manutenção de software aplicativo relativo aos sistemas de informação da área privada	Ajuste directo com convite a 3 empresas (alínea f) n.º 1 art. 27.º CCP)	30.06.2009	6 meses a contar de 15.06.2009, podendo ser renovado por períodos de 1 mês, até ao máximo de 6 meses	2 recursos a tempo inteiro	€ 75.000,00 + IVA (pago em 6 prestações mensais de € 12.500,00 + IVA)	351	75.000,00 €
LINK CONSULTING - TECNOLOGIAS DE INFORMACAO SA	Prestação de serviços informáticos de apoio técnico a prestar localmente aos utilizadores dos TAF's, dos DMAP's, dos Tribunais da Relação, Conservatórias e outros organismos do MJ (investigação de estações de trabalho, impressoras e protocolos de rede, configuração de software diversos e outros periféricos, manutenção de activos e passivos de rede, suporte técnico na utilização das aplicações em exploração, etc.)	Concurso Público	15.05.2007	1 ano a partir de 15.05.2007 (o CE previa a possibilidade de ser celebrado novo contrato por igual período, mas o contrato, que prevalece sobre o CE, não previa essa possibilidade)	13 recursos a exercer funções 8 horas por dia, no ITI, TAF's, TCA, STA, Conservatórias, DMAP, tribunais superiores e outros organismos MJ)	€ 255.000,00 + IVA (pago em 12 mensalidades de € 21.250,00) e pagamento de € 0,37 por cada Km percorrido em deslocações superiores a 1.500 Km/mês	352	80.453,11 €
PARTNER SOLUTIONS SOLUÇÕES DE TECNOLOGIAS DE INFORMACAO SA	Prestação de serviços informáticos no âmbito dos projectos que utilizam a plataforma File-Net	Ajuste directo	08.07.2009	6 meses, prorrogável por períodos de 1 mês, até ao limite máximo de mais 6 meses (prazo de execução)	3 elementos a tempo inteiro	€ 159.000,00 + IVA (Lote 1 - € 13.250,00 + IVA, mês por elemento + IVA 2 - € 6.625,00 + IVA mês por elemento)	520	127.200,00 €
ITCSI TECNOLOGIA E CONSULTORIA EM SISTEMAS DE INFORMACAO LDA	Serviços informáticos de administração e suporte aos sistemas Microsoft Windows em que apontam as melhores aplicações do sistema (judicial e registral)	Ajuste directo com consulta a 3 entidades (alínea a) n.º 1 art. 48.º Decreto-Lei 89-A/2009)	11.08.2009	8 meses a contar de 10.07.2009, podendo ser renovado por períodos de 1 mês, até ao máximo de 6 meses	2 recursos a tempo inteiro no ITI)	€ 99.456,00 + IVA (€ 12.432,00 + IVA, mês por 2 colaboradores)	347	74.592,00 €
SENTINELA ENGENHARIA E SEGURANCA DE SISTEMAS DE INFORMACAO UNIPessoal LDA	Prestação de serviços de suporte ao sistema de controlo electrónico do ITI (Hexamail)	Negociação sem publicação prévia de anúncio	05.06.2008	12 meses a contar de 05.06.2008	1 recurso a tempo inteiro que estará	€ 58.296,00 + IVA (pagos em 12 mensalidades de €	63 (PROBAC)	34.977,60 €
NO LIMITS CONSULTING SERVIÇOS EM SISTEMAS DE INFORMACAO SA	Aquisição de serviços de consultoria no âmbito da evolução e arquitectura do sistema CTTIS Nova Geração	Ajuste directo (alínea a) n.º 1 art. 28.º CCP)	20.10.2008	9 semanas a contar de 20.10.2008	3 colaboradores + o director do projecto	€ 74.000,00 + IVA	225	62.160,00 €



**Mapa II**  
**Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.**  
**Contratos analisados**

Entregador	Objeto do Contrato	Processamento de Aquisição	Data de Celebração	Período de Vigência	Recursos Humanos Afectados	Valor do Contrato	Número de Compras	Pagamentos ao 1.º trimestre 2009
VISA INOVAÇÃO RECOLHA E TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO LDA	Prestação de serviços de apoio à utilização das novas aplicações informáticas CITIUS, designadamente CITIUS - Magistrados Judiciais e CITIUS - Ministério Público, a realizar na Zona Norte e na Zona Centro	Ajuste directo	01.09.2009	3 meses e meio (prazo de execução)	71 elementos a tempo inteiro	€ 257.076,29 + IVA (€ 1.191,17 + IVA) mais por cada elemento 2.000 Euros e € 1.168,47 + IVA, mais por cada elemento Zona Sul)	470	356.491,55 €
NOVABASE CONSULTING - CONSULTORIA DESENVOLVIMENTO E OPERAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO S.A	Serviços de desenvolvimento de software aplicativo, no âmbito do projecto de desmaterialização de processos nos tribunais (projecto CITIUS), no âmbito de entregas processuais	Ajuste directo (alínea f) n.º 1 art. 27.º CCP)	11.03.2009	6 meses contados de 11.03.2009	6 consultores (no máximo com licenciatura em TI e experiência superior a 3 anos)	€ 186.000,00 + IVA (5 consultores a € 5.000 cada x 6 meses + € 1.000 deslocações x 6 meses) - pagos em 6 prestações mensais de € 31.000,00 + IVA	300	223.200,00 €
CRITICAL SOFTWARE SA	Serviços informáticos de desenvolvimento e implementação dos 3 escritórios eletrónicos a nível nacional que se irão realizar no ano de 2009 (Parlamento Europeu, Autarquias Locais e Assembleia da República). Os serviços de desenvolvimento informáticos de cada site abrangem os seguintes componentes: interfaces web para inserção da aflicta bi-urvas, para a inserção dos recibos e para a divulgação dos resultados.	Ajuste directo (alínea f) n.º 1 art. 24.º CCP)	17.06.2009	durante a realização dos 3 escritórios eletrónicos (primeiro em 07.06.2009 e último em Out/2009)	Não-quantificável (refere apenas que será disponibilizado um conjunto de especialistas com experiência na área)	€ 266.000,00 + IVA	340	212.800,00 €
INDORA SISTEMAS PORTUGAL S.A	Contratação de uma solução para a implementação e operacionalização do "Sistema de Informação do Ciclo de Vida do Cartão de Cidadão" no âmbito do projecto Cartão do Cidadão	Contrato excepcional, alínea f) n.º 1 e 2 artigo 77.º Decreto-Lei 107/99, de 8/6	07.05.2007	38 semanas		€ 1.198.000,00 + IVA	27 (PROBAC)	74.766,50 €
COMP IBM PORTUGUESA S.A.B.L	Prestação de serviços de manutenção de equipamento (Acordo IBM Service Subty)	Ajuste directo	01.03.2008 (data de vigência)	1 ano, prorrogável por iguais períodos	Não apurado	€ 196.999,99 + IVA (valor da renovação para 2009)	638	225.198,51 €
ORANTEL - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA	Prestação de serviços informáticos de administração de sistemas de gestão de bases de dados Oracle	Ajuste directo	01.07.2009	6 meses, prorrogável até 7 meses (prazo de execução)	4 elementos a tempo inteiro	€ 158.996,00 + IVA (€ 6.566,50 + IVA) mais por cada recurso)	360	191.988,00 €
EVERIS PORTUGAL S.A	Serviços de desenho de uma solução de continuidade de serviços TI (existência de um cenário alternativo pronto que em caso de desastre possa minimizar ou anular o tempo de indisponibilidade das aplicações)	Ajuste directo com consulta a 6 entidades (alínea a) n.º 1 art. 40.º Decreto-Lei 41/2008)	13.04.2009	10 semanas a contar de 13.04.2009	1 director de projecto (parcial), 1 chefe de projecto e 4 consultores a 100% c. pontualmente, consultores especializados	€ 65.000,00 + IVA	252	102.000,00 €



**Mapa II**  
**Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.**  
**Contratos analisados**

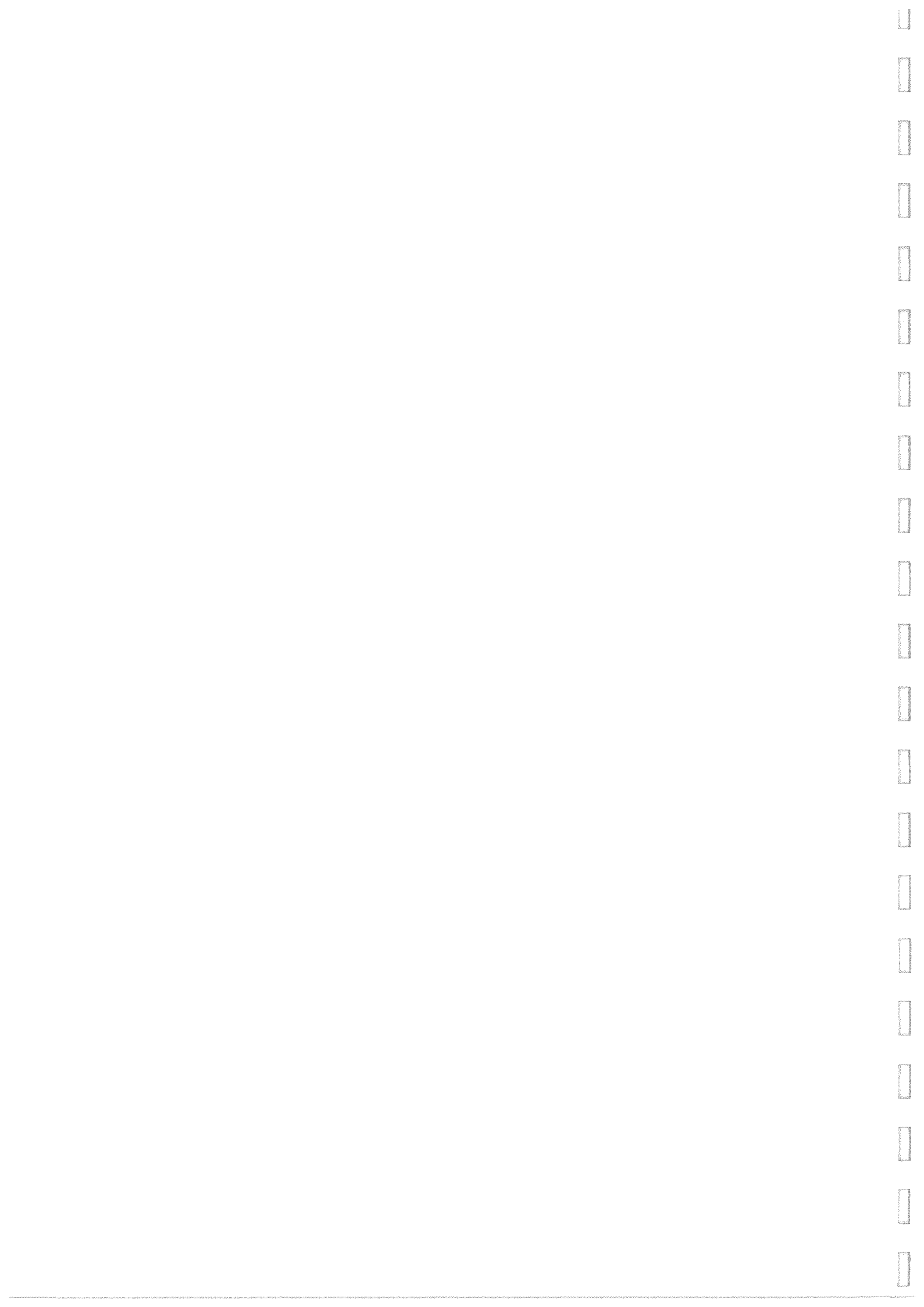
Fornecedor	Objeto do Contrato	Procedimento de Aquisição	Data de Celebração	Período de Vigência	Recurso Humano alocado	Valor do Contrato	Número de Compras	Pagamentos no 4.º trimestre 2009
CINET COMUNICAÇÕES E PROJECTOS ESPERANÇAS S.A	Prestação de bens e serviços relativos à ampliação da infra-estrutura do centro de dados do Ministério da Justiça para a tecnologia de Storage Area Networking (SAN)	Ajuste directo	29.12.2009	30 dias úteis, a partir da data de notificação da adjudicação (grazo de excepção)	Não apurado	€ 49.883,60 + IVA	747	59.860,32 €
PROLOGICA SISTEMAS INFORMATIVOS SA	Prestação de serviços e atendimento e suporte especializado a utilizações no âmbito das infra-estruturas e aplicações informáticas do Ministério da Justiça	Concurso público	29.07.2009	7 meses, prorrogável por períodos de 1 mês, até ao limite máximo de mais 6 meses (grazo de excepção)	8 elementos a tempo inteiro	€ 65.240,00 + IVA	368	61.179,50 €
MSFT SOFTWARE PARA MICROCOMPUTADORES LDA	Prestação de serviços de suporte básico Microsoft Premier	Ajuste directo	01.11.2007	1 ano, renovável por iguais períodos	Não apurado	€ 45.599,00 + IVA (valor da renovação por 12 meses, a partir de 01.11.2009)	793	54.718,80 €
NOVABASE IMS - INFRASTRUCTURES & MANAGED SERVICES S.A	Prestação de serviços informáticos da área das comunicações	Ajuste directo	07.08.2009	6 meses (grazo de excepção)	3 elementos a tempo inteiro	€ 59.389,57 + IVA	394	67.511,64 €
ARTURUM TECNOLOGIAS DE INFORMACÃO LDA	Serviços de distribuição de conteúdos Internet relativos ao serviço de divulgação de resultados das 3 escrutiniais eletrónicas a nível nacional que se irão realizar em 2009 (Parlamento Europeu, Autarquias Locais e Assembleia da República)	Ajuste directo (alínea a) e 1.ª art. 20.º CCF)	16.06.2009	durante a realização dos 3 escrutínios eletrónicos (primeiro em 07.06.2009 e último em Out/2009)	7	€ 78.500,00 + IVA	356	56.400,00 €
INTER SEDITUS PRESTAÇÃO INTEGRADA DE SERVIÇOS INFORMATIVOS SA	Prestação de serviços de apoio à utilização das novas aplicações informáticas CITEUS, designadamente CITEUS - Magistrados Judiciais e CITEUS - Ministério Público, a realizar na Zona Sul	Ajuste directo	14.08.2009	3 meses e mais (grazo de excepção)	15 elementos a tempo inteiro	€ 62.866,65 + IVA (€ 1.197,46 + IVA mais por cada recurso)	471	53.745,30 €
E - VENTOS CEMACE COMERCIO ELECTRONICO LDA	Prestação de serviços inerentes ao desenvolvimento e implementação de uma plataforma electrónica que permita a resolução de litígios online, recorrendo à mediação e arbitragem	Ajuste directo	03.06.2009 (concluída petição contratual em 29.06.2009 - contrato inicialmente celebrado pelo GR.11)	26 dias úteis após a celebração do contrato	Não apurado	€ 74.000,00 + IVA	422	53.290,00 €
<b>TOTAL</b>							<b>2.331.521,33 €</b>	





**Mapa IV**  
**Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, I.P.**  
**Análise de requisitos nos contratos seleccionados**

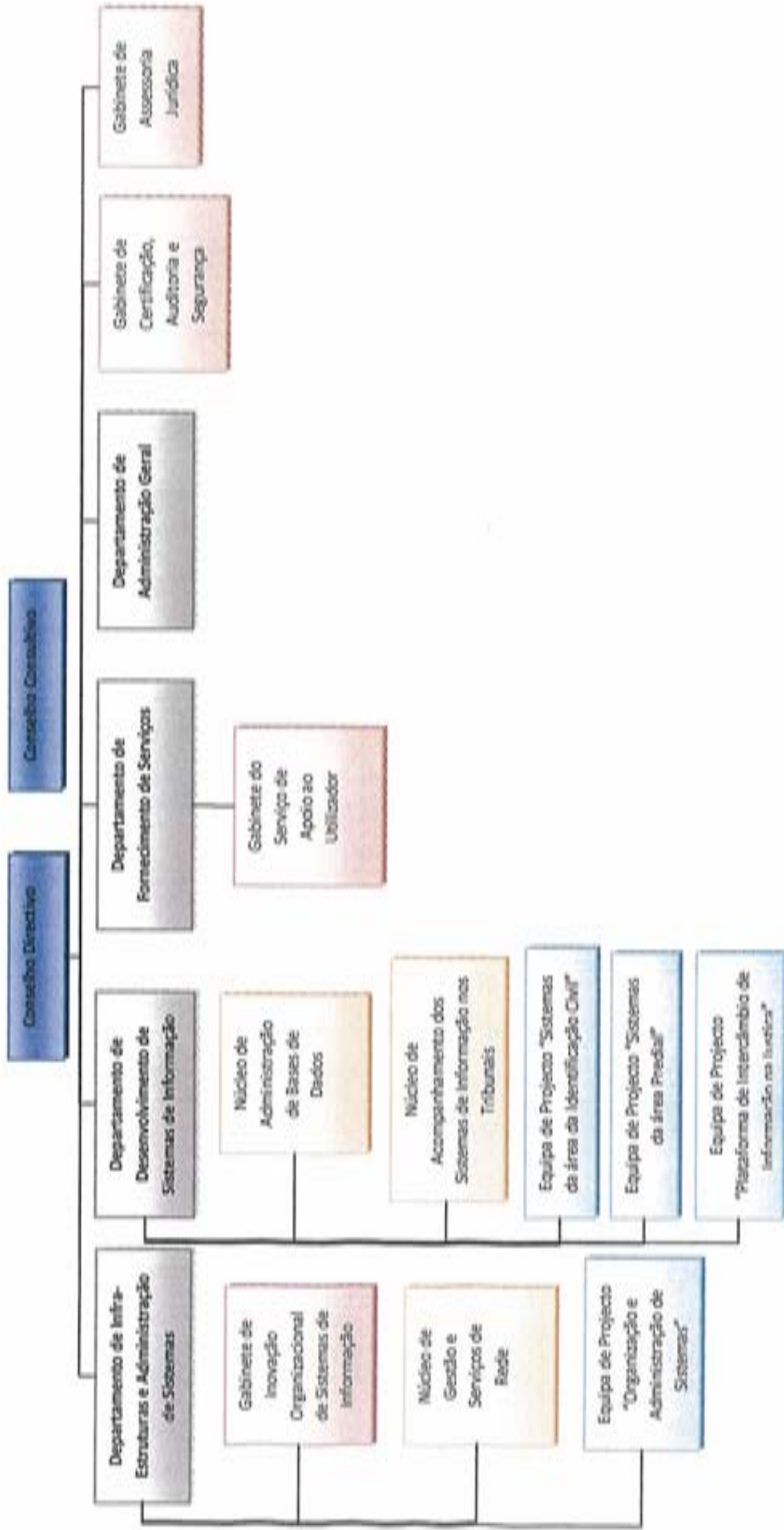
Fornecedor	USA INOVAÇÃO REGULADA E TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO LEI A	AVULSAS CONSULTING- CONSULTORIA DESENVOLVIME NTO E OPERAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO A	CRITICAL SOFTWARE SA	INDRA SISTEMAS PORTUGUESA	COMP IBM PORTUGUESA SABL	ORACLE- SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SA	EVERS PORTUGUESA	AVANTIS SOLUTIONS- TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO LEI A	LINK CONSULTING- TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO A	PARTNER SOLUTIONS- SOLUÇÕES DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO A
a) É clara quanto à definição do âmbito dos serviços a serem prestados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
b) Faz a alocação precisa das responsabilidades de cada parte?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
c) Antecipa e prevê medidas para lidar com contingências que podem afectar o desempenho do adjudicatário?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
d) Encontra-se claramente identificado o responsável máximo pela execução do contrato (gerir o projeto)?	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
e) Especifica quais os níveis de serviços a serem prestados pelo adjudicatário e estão indicados a objectivos concretos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
f) Prevê sanções para o adjudicatário em caso de não cumprimento dos níveis de serviço?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
g) Define etapas intermédias de avaliação intercalar dos resultados do contrato?	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
h) Qualifica como o desempenho do adjudicatário deve ser avaliado e monitorizado?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
i) Explícita, como deve o adjudicatário, a manutenção de registos de suporte que atenda a forma de prestação do serviço?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
j) Contempla cláusulas não ambíguas sobre a forma de resolução de conflitos/reclamações/queixas sobre a prestação de serviço contratada?	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
k) Contempla cláusulas não ambíguas quanto à actualização de preços, em caso de renovação do contrato?	N/A	Sim	N/A	N/A	Não	Sim	N/A	Sim	N/A	Sim
l) Contempla cláusulas não ambíguas quanto ao respeito pelos dados de sigilo e de protecção de dados pessoais?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim



MAPA III

INSTITUTO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA JUSTIÇA, I.P.

ORGANOGRAMA



NSP



**Mapa IV**  
**Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça, LP.**  
**Análise de requisitos nos contratos seleccionados**

	TECSI TECNOLOGIA E CONSULTORIA EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LDA	SENTINELA ENGENHARIA E SEGURANÇA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UNIPERSONAL LDA	WALMITS CONSULTING SERVIÇOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	CLINET CONSULTING E PROJECCOES ESPECIAIS S.A.	PROLOGICA SISTEMAS INFORMATIVOS S.A.	INOT SOFTWARE PARA MICROCOMPUT ARQUITECTURA	MOVABASE IMS INFRASTRUCTURE & MANAGER SERVICES S.A.	ARTERIA TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO LDA	INTERMEDIUS PRESTACAO INTERMEDIARIE SERVICIOS INFORMATIVOS S.A.	E-VENTUS CIVIC COMERCIO ELECTRONICO LDA
Fornecedor										
a) É claro quanto à definição do âmbito dos serviços a serem prestados?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
b) Foi a alocação precisa das responsabilidades de cada parte?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
c) Associa e prevê medidas para lidar com contingências que podem afetar o desempenho do adjudicatário?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
d) Enumera-se claramente identificado o responsável mínimo pela execução do contrato (gratuito do projecto)?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	N/A	Sim	Não	Sim	Não
e) Especifica quais os níveis de serviços a serem prestados pelo adjudicatário e estes indicados a objectivos concretos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
f) Prevê sanções para o adjudicatário em caso de não cumprimento dos níveis de serviço?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
g) Define etapas intermédias de aferição intercalar dos resultados do contrato?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	N/A	Sim	Não	Sim	Não
h) Clarifica como o desempenho do adjudicatário deve ser avaliado e monitorizado?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
i) Explícita, como dever do adjudicatário, a manutenção de registos de suporte que atestem a forma de prestação do serviço?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
j) Contrapõe cláusulas não ambíguas sobre a forma de resolução de conflitos/reclamações/queixas sobre a prestação de serviço contratada?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
k) Contrapõe cláusulas não ambíguas quanto à actualização de preços, em caso de renovação do contrato?	Sim	N/A	N/A	N/A	Sim	Não	N/A	N/A	N/A	N/A
l) Contrapõe cláusulas não ambíguas quanto ao respeito pelos direitos de sigilo e de protecção de dados pessoais?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

