

Governança das Aquisições e Contratações: Em Busca da Eficiência Administrativa e Financeira

Relatório Técnico

Telma Roberta Vasconcelos Motta (TRF5); Robson Godoi de Albuquerque Maranhão (TRF5); Marcelo Nobre Tavares (TRF5); Sebastião Marcos Campelo (TRF5)

Resumo

Introdução: Este artigo apresenta um relatório técnico sobre um projeto inovador, conduzido na Justiça Federal da 5ª Região, que, seguindo a tendência de transformação e visando atender as diretrizes de inovação e eficiência administrativo-financeira, criou a Governança das Aquisições e Contratações para a 5ª Região, objetivando fomentar: as compras regionais; a gestão efetiva dos recursos disponíveis para cada área; a padronização da sistemática de planejamento das aquisições e contratações; e a otimização e utilização dos recursos humanos envolvidos neste processo. **Metodologia:** Como parte do processo de inovação, a Justiça Federal da 5ª Região avaliou seus processos de trabalho, em busca de problemas, necessidades de reestruturação e possibilidades de inovação. Tal atividade resultou na criação de um projeto de inovação e reestruturação do processo de gestão das aquisições e contratações, contemplando a mudança de normativos; reorganização de prazos e processos de trabalho; criação de ferramentas e soluções tecnológicas para a gestão das aquisições e contratações, bem como a disponibilização e transparência das informações. **Resultados:** A implantação da Governança das Aquisições e Contratações resultou no uso mais eficiente dos recursos humanos e financeiros; na total gestão e controle de todo o processo, desde a identificação da necessidade, passando pela contratação e finalizando com o acompanhamento da execução. **Considerações Finais:** A busca pela inovação na Justiça Federal da 5ª Região tem gerado bons frutos, dentre eles a Governança das Aquisições e Contratações. Esse projeto tem atingido seu objetivo e produzido resultados expressivos, como a redução de 30,61% do orçamento, devido às compras compartilhadas.

Palavras-Chave: Governança; Inovação; Aquisições; Eficiência; Gestão de Projetos;

Governance of Public Procurement and Contracting: In Search of Administrative and Financial Efficiency

Technical Report

Abstract

Introduction: This article presents a technical report on the innovative project, conducted in the Federal Court of the 5th Region, which, following the transformation trend and aiming to meet the guidelines of innovation and administrative and financial efficiency, created the Governance of Procurement and Contracting for the 5th Region, aiming to foster: regional

purchases; the effective management of the resources available for each area; the standardization of the process of planning acquisitions and contracting; and the optimization and use of the human resources involved in this process. **Methodology:** As part of the innovation process, the Federal Court of the 5th Region evaluated its work processes, looking for problems, restructuring needs and possibilities for innovation. Resulting in the creation of an innovation and restructuring project for the acquisitions and contracting management process, including the change of regulations; reorganization of deadlines and work processes; creation of technological tools and solutions for the management of acquisitions and contracting, as well as the availability and transparency of information. **Results:** The implementation of the Procurement and Contracting Governance resulted in the most efficient use of human and financial resources; in the total management and control of the entire process, from the identification of the need, through contracting, ending in the execution monitoring. **Final Considerations:** The search for innovation in the Federal Court of the 5th Region has generated good results, among them the Governance of Procurement and Contracting. This project has achieved its goal and produced significant results, such as a 30.61% reduction in the budget due to shared purchases.

Keywords: Governance; Innovation; Procurement; Efficiency; Project Management;

Introdução

Em tempos de transformação, consequência do período pandêmico ou decorrente da escassez de recursos humanos e financeiros, a Administração Pública vem sendo cada vez mais cobrada por eficiência, um dos princípios fundamentais da Constituição Federal de 1988, previsto no art. 37. A sociedade almeja a eficiência tanto no serviço prestado pelo ente público como na gestão dos recursos financeiros.

A Justiça brasileira tem enfrentado este desafio, refletindo tanto na Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 como no Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região (PEJF5), através da definição dos objetivos estratégicos e dos atributos de valor, dentre eles: eficiência, inovação, transparência e sustentabilidade (CNJ, 2020a; TRF5, 2021a). Tais valores estão representados em algumas das diretrizes propostas: a eficiência operacional; a desburocratização; a simplificação de processos internos; a adoção das melhores práticas de gestão; a otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão; e a disponibilização das informações, permitindo que a sociedade acompanhe a utilização dos recursos e promovendo a sustentabilidade ambiental, econômica e social. Esses valores e diretrizes são apoiados pela utilização do trabalho criativo e da inovação, tanto nos processos quanto nas soluções tecnológicas adotadas.

Em paralelo, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem incentivando a disseminação da inovação no âmbito do Poder Judiciário, ao instituir a Política de Gestão da Inovação, através da Resolução nº 395/2021 (CNJ, 2021a). Dentre os diversos princípios dessa política está o incentivo à promoção da cultura da inovação, a partir da *“adoção de valores voltados ao estímulo da inovação incremental ou disruptiva, com prospecção e desenvolvimento de procedimentos que qualifiquem o acesso à justiça e promovam a excelência do serviço judicial, processual ou administrativo, com vistas a propiciar melhor atendimento ao usuário*

do Poder Judiciário”. À luz do princípio apresentado, considera-se inovação: “**a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas**”.

Por outro lado, o Conselho da Justiça Federal (CJF) instituiu a utilização de escritórios de projetos estratégicos e da gestão de projetos, programas e portfólio no âmbito do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, através da Resolução nº 148/2011 (CJF, 2011). Alguns conceitos dessa Resolução são relevantes para o contexto deste trabalho, dentre eles temos que: **projeto** é um “*empreendimento temporário, que possui datas de início e de fim definidas, cujo objetivo é criar um produto ou serviço único por meio de atividades sequenciadas e inter-relacionadas, planejadas, executadas, monitoradas e controladas utilizando recursos humanos e materiais limitados, as quais requerem a coordenação centralizada de um gerente de projetos*”; e **projetos estratégicos** “*são aqueles que estão associados aos fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos, e que contribuem para o alcance das metas estratégicas e da Visão de Futuro da Justiça Federal*”.

Seguindo a tendência de transformação e visando atender aos valores e diretrizes citadas anteriormente, a Justiça Federal da 5ª Região (JF5) iniciou a avaliação dos seus processos de trabalho, tentando identificar possibilidades de inovação, problemas ou necessidades de reestruturação. Tal atividade resultou na criação de um projeto de inovação e reestruturação do **processo de gestão das aquisições e contratações**.

Considerando a problemática apresentada, o presente trabalho relata como foi desenvolvido o projeto de **Governança das Aquisições e Contratações da 5ª Região**, desde a mudança de normativos; reorganização de prazos; criação de ferramentas e disponibilização das informações; até os efeitos práticos da sua implantação.

Metodologia

Em 2020, o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5) instituiu, por meio do Ato nº 156/2021 (TRF5, 2021b), da Presidência da Corte, a Rede de Inovação da Justiça Federal da 5ª Região (JF5 em Rede). A medida considera, entre outros pontos: “*a necessidade de se estabelecer um modelo de governança na JF5, propiciando a coordenação e a racionalização do capital intelectual e financeiro da instituição, em benefício do desenvolvimento de projetos de impacto, além da importância da tecnologia no exercício de uma jurisdição mais ágil, qualificada e sustentável*”. Dentre as atribuições da Rede estão: “*o alinhamento participativo entre o Tribunal e as Seções Judiciárias na priorização da política de inovação; auxiliar as Seções Judiciárias no desenvolvimento de projetos de impacto regional ou nacional; a disseminação das boas práticas de inovação e de gestão do conhecimento organizacional*”.

Considerando o incentivo dado para a inovação a partir de então, vários diagnósticos foram iniciados, visando a identificação de possíveis projetos de abrangência regional que potencializassem atributos como: **a eficiência, a previsibilidade e a transparência, sendo inovador e prezando pelas boas práticas na gestão de projetos e governança**. Diversos processos de trabalho foram avaliados, em busca de problemas, necessidades de reestruturação e possibilidades de inovação.

Como consequência, a avaliação da **gestão das aquisições e contratações** indicou ser este um processo de trabalho com potencial para produzir um projeto de inovação com impacto em toda a Região. Dentre os problemas identificados, podemos destacar: a baixa frequência de compras regionais; gestores com conhecimento e controle inadequados dos recursos disponíveis para suas áreas; ausência de ferramenta padronizada para identificação, classificação e priorização das necessidades de despesas; dificuldade na consolidação e visualização das despesas e orçamento; e deficiência no planejamento das aquisições e contratações, gerando uma sobrecarga de trabalho para os setores no final do ano.

Tendo como base a Resolução nº 347/2020 (CNJ, 2020b) e a Resolução nº 701/2021 (CJF, 2021), que institui a Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário e dispõe sobre o Plano Anual de Contratações, respectivamente, algumas diretrizes formais foram delineadas, indicando algumas etapas de “**o que**” precisa ser realizado, porém “**o como**” não estava definido.

Após o diagnóstico, uma equipe multidisciplinar foi formada para a estruturação do projeto de **Governança das Aquisições e Contratações da Justiça Federal da 5ª Região**. Durante a construção de “**o como**”, além da expansão de “**o que**”, todos os atributos desejados foram potencializados. A principal premissa do projeto foi o uso mais **eficiente** dos recursos humanos e financeiros, através do planejamento das contratações, das compras compartilhadas e da reorganização do calendário de contratações. Alcançou-se a **previsibilidade** por meio da organização do orçamento em centros de custos e da construção de um plano anual de contratações através de solução tecnológica especializada. Ao se utilizar os conceitos e **boas práticas de gestão de projeto**, onde cada aquisição/contratação passou a ser tratada como um projeto, **inovamos** na integração de soluções de planejamento das contratações, gestão de projetos e previsibilidade; além da **transparência** e **governança** obtida através de solução de *Business Intelligence* (BI) desenvolvida, possibilitando uma maior visibilidade e disponibilidade gerencial.

Ao término do processo de construção desse projeto, a Governança das Aquisições e Contratações proposta e aplicada na JF5 resultou em um novo processo de trabalho, contemplando as seguintes iniciativas: Estruturação do orçamento em Centros de Custo; Reorganização das dinâmicas de identificação, classificação, priorização e seleção de necessidades para a composição de um Plano Anual de Contratações (PAC); Priorização e organização da dinâmica de compras compartilhadas; Redistribuição das atividades em um calendário que permita a antecipação dos processos licitatórios; e Conexão, agilidade e transparência de todo o processo através da utilização de soluções tecnológicas adequadas para este fim.

Em resumo, as iniciativas que compõem a Governança foram estruturadas e integradas, dentro de um novo processo de trabalho, por meio de normativos, soluções tecnológicas e boas práticas. Nas seções seguintes, descreveremos cada uma das iniciativas citadas acima.

Centros de Custos

Inicialmente, os recursos orçamentários eram gerenciados através da descentralização por Unidades Administrativas e também de acordo com os Programas de Trabalho de cada tipo de

orçamento. Esse modelo de gestão apresenta limitações quanto à alocação eficiente dos recursos orçamentários e priorização de despesas. Com o início da vigência da Emenda Constitucional nº 95/2016 (EC, 2016), que instituiu o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, conhecida como Teto de Gastos na Administração Pública, essas limitações ficaram mais evidentes.

Houve, portanto, a necessidade de implantação de **um novo modelo de gestão orçamentária**, para conseguir responder de forma mais eficiente, eficaz e efetiva às demandas recentes por controle e limitações de gastos. Na JF5, visando **aperfeiçoar a gestão orçamentária e melhorar o planejamento das aquisições e contratações**, por meio do Ato nº 36/2022 (TRF5, 2022), da Presidência da Corte, foi determinado que todo o orçamento de custeio e investimentos seja alocado por **Centros de Custos**.

Os Centros de Custos são unidades de alocação de recursos orçamentários, de atividades ou projetos, não sendo, necessariamente, coincidentes com uma Unidade Administrativa do Órgão. A implantação dos Centros de Custos foi baseada em 3 pilares: **Regulamentação, Capacitação dos Gestores e Monitoramento**.

Em termos de **regulamentação**, anualmente é publicada uma portaria determinando a distribuição de todo o orçamento de custeio e investimentos entre os Centros de Custos. Podendo serem criados novos Centros de Custos, durante a execução orçamentária, de acordo com as necessidades identificadas. Todas as alterações são realizadas em um processo administrativo eletrônico, mantendo, dessa forma, o histórico e as motivações das alterações.

Foram realizadas diversas **Capacitações dos Gestores**, sendo introduzidos os conceitos de centros de custos; as possibilidades e prazos de alterações; a forma de acompanhamento; bem como, a sua associação com as limitações introduzidas com o Teto de Gastos. Além das capacitações, as reuniões com os gestores de centros de custos, durante os períodos que antecedem os prazos para alterações orçamentárias, servem de reforço para o conhecimento e são momentos em que todos apresentam uma avaliação das suas necessidades e prioridades para as aquisições e contratações.

Visando **agilidade e transparência**, foi desenvolvido um painel para o **Monitoramento** em uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI), atualizado diariamente, onde os gestores acompanham a execução das suas despesas, como apresentado na Figura 1. A transparência, a visibilidade e a disponibilidade das informações, de forma fácil e acessível, se revelam os principais fatores para o sucesso da implantação de um sistema de Centros de Custos, contribuindo para a governança das aquisições e contratações.

Os benefícios oriundos da utilização da gestão orçamentária por Centros de Custos são percebidos, através da otimização da alocação orçamentária para projetos e serviços de custeio, uma vez que se buscam alternativas de melhoria a todo o tempo, de forma a se manterem dentro dos limites orçamentários. Outro ponto positivo está na maior participação dos gestores de centros de custos no planejamento das aquisições e contratações do órgão, em virtude do estabelecimento de limites orçamentários sob a sua responsabilidade, viabilizando a melhoria da gestão orçamentária com uma priorização e otimização na utilização dos recursos.

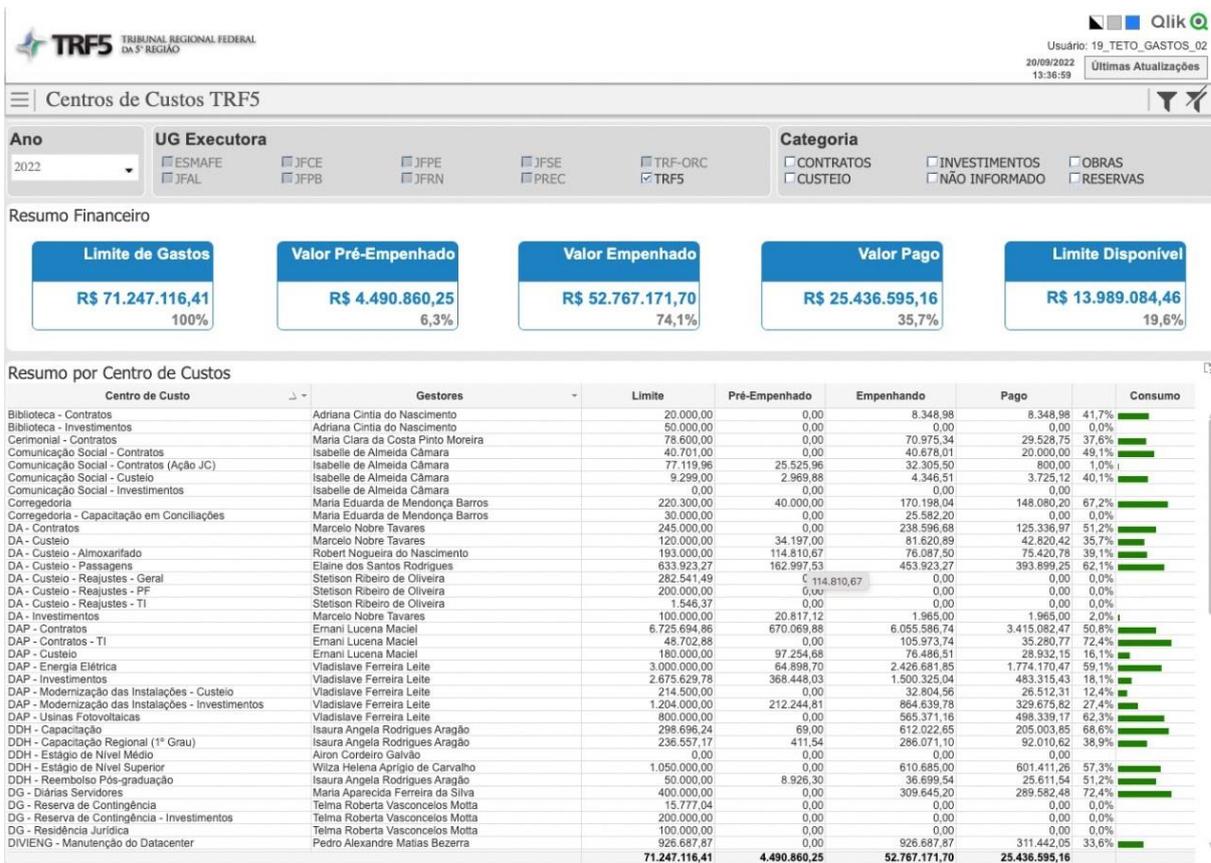


Figura 1: Painel (BI) para o Monitoramento do Centro de Custos

Plano Anual de Contratações

O Plano Anual de Contratações (PAC) foi implantado em 2021 na JF5, através do Ato nº 82/2021 (TRF5, 2021c), da Presidência da Corte, como instrumento de **governança das contratações**. Tendo como finalidade a realização do planejamento das aquisições e contratações para o **ano subsequente**, de modo a: conferir maior **eficiência** ao gasto público e melhores resultados à sociedade; aprimorar a **transparência** institucional; promover a integridade do ambiente e a **sustentabilidade** das contratações públicas; contemplar aspectos de acessibilidade e inclusão; e promover a organização, a avaliação e o monitoramento da gestão de contratações.

Anteriormente, dentre outros problemas, era comum concentrar a maioria das licitações no último trimestre do ano, provocando um desgaste administrativo enorme, sobrecarga dos recursos humanos envolvidos no processo e possibilidade de não cumprimento do orçamento previsto para o ano.

Com a implantação do PAC, as licitações foram segmentadas ao longo do ano, o que tornou o processo de contratação mais seguro e eficiente, uma vez que diminui a pressão nos recursos humanos envolvidos nas fases das contratações. Foi possível racionalizar as aquisições e contratações, evitando fracionamento de despesa, alinhando-as com o planejamento estratégico, além de servir de subsídio para a elaboração da respectiva lei orçamentária.

Com a publicação do PAC no Portal da Transparência Oficial do órgão, o mercado fornecedor passou a ter acesso à sinalização das intenções do órgão para o ano seguinte, possibilitando o aumento do interesse potencial e o incremento à competitividade.

Em 2021, no primeiro PAC elaborado e executado pelo TRF 5ª Região, 87% (oitenta e sete) por cento do valor estimado para as demandas foram executados, conforme demonstrado na Figura 2 abaixo:

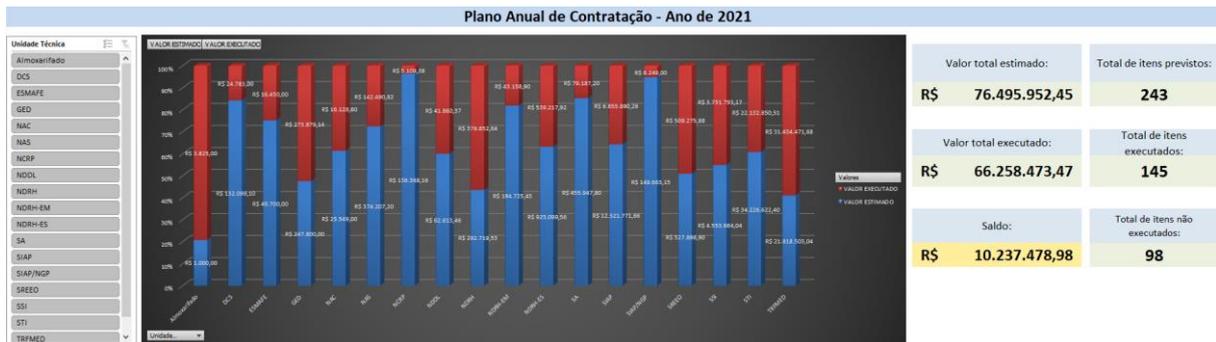


Figura 2: Resultado do Plano Anual de Contratações - 2021

Tanto o PAC 2021 (executado) como PAC 2022 (em execução) foram construídos inicialmente através da ferramenta Excel, porém, com o sucesso dos resultados alcançados e a experiência obtida na elaboração do PAC, foi viabilizado o desenvolvimento de uma solução especializada na identificação, classificação, priorização e seleção das necessidades para a composição do PAC, chamado de Sistema de Governança das Aquisições (SGA). Tal solução, possibilita o lançamento das demandas pelas unidades técnicas da JF5, além da sua consolidação, avaliação e aprovação pela autoridade competente, como demonstrado na Figura 3.

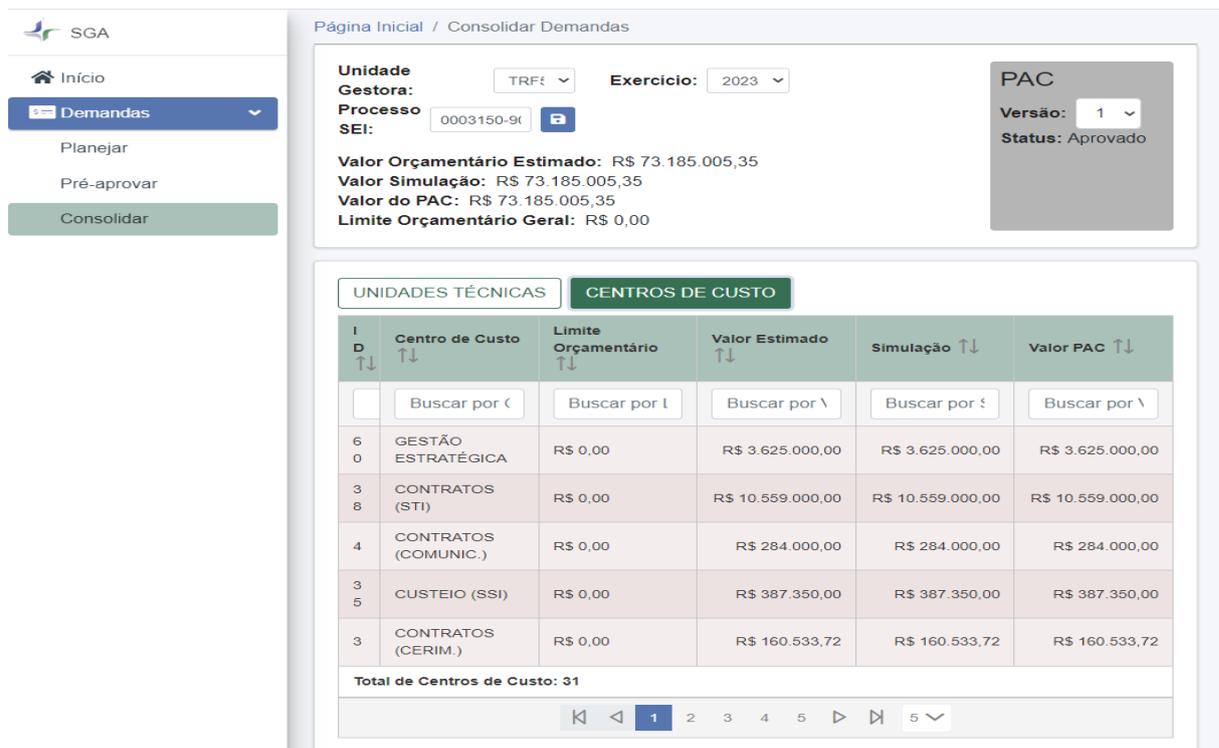


Figura 3: Consolidação das demandas por Centro de Custos no SGA

Através do SGA é possível acompanhar pontualmente cada demanda lançada no PAC, onde a Administração poderá fazer gestão junto às unidades envolvidas na contratação, analisando os pontos de entraves e solucionando-os, para que o processo seja formalizado em tempo hábil para sua contratação ou renovação. Desta forma, entende-se que, com o uso do SGA, o nível de maturidade em governança das contratações será elevado e contribuirá de forma mais eficiente com o processo de elaboração e gestão do PAC na JF5.

Compras Compartilhadas

Com a Governança das Aquisições e Contratações da JF5, tornou-se imperiosa a criação de mecanismos que tornassem os procedimentos de **contratações mais céleres e eficazes, racionalizando o capital humano e financeiro**. Neste contexto, o procedimento para contratações compartilhadas dentro da JF5 foi padronizado, através do Ato nº 268/2021 (TRF5, 2021d), da Presidência da Corte, maximizando a eficiência do gasto público, além de reduzir e otimizar a força de trabalho.

Dentre as determinações do Ato supracitado, destaca-se a definição da responsabilidade sobre a gestão de cada contratação para o gestor que detém maior *expertise* técnica no objeto da contratação, independente de ele estar no Tribunal ou em alguma Seção Judiciária, favorecendo a maior qualidade das especificações técnicas do objeto a ser licitado.

O processo de compras compartilhadas beneficia também a sociedade, no papel dos licitantes. Com a realização de uma única licitação, existe uma economia processual para os licitantes, viabilizando a concentração dos seus esforços, uma vez que não será necessário participar de vários processos licitatórios. A garantia de um volume maior de fornecimento possibilita a oferta de preços unitários mais baixos e o ganho em escala dos produtos a serem vendidos. Por fim, com a maior qualidade das especificações técnicas do objeto, os licitantes com produtos melhores e mais preparados passam a ter mais chances de vencer o processo e entregar um produto ou serviço de melhor qualidade para o órgão.

A maturidade em compras compartilhadas de forma regional na JF5 vem crescendo de forma significativa, e com as experiências já adquiridas com as compras regionais de bens e serviços da área de Tecnologia da Informação, vem sendo estudada a possibilidade de sua expansão para outros objetos, como: mobiliários; veículos; fardamentos; materiais de almoxarifado; projetos de engenharia; manutenção predial; limpeza e conservação; e vigilância.

Calendário de Contratações

Concomitante à implantação do Plano Anual de Contratações, fez-se necessária a adoção de um outro instrumento de **governança das contratações**, a definição de um calendário para organizar as contratações e renovações. Tanto o Calendário Anual de Licitações quanto o Calendário Anual de Renovações/Prorrogações Contratuais tomaram por base para definir a data de início do processo de licitação, os seguintes critérios: a data final do contrato em vigor, quando houver; a complexidade da contratação; e o período do ano em que se encerra o contrato, para evitar acúmulo de serviço no final do ano.

Como dito anteriormente, era comum concentrar a maioria das licitações no último trimestre do ano. Com o PAC, e através dos seus calendários, essas licitações foram segmentadas ao longo do ano, tornando o processo de contratação mais seguro e eficiente, uma vez que as equipes envolvidas nas contratações passam a trabalhar de forma mais concentrada em um (ou poucos) processo por vez, mitigando erros nos procedimentos que refletem no sucesso das contratações.

As prorrogações/renovações de contratos também passaram a ser realizadas de forma mais eficiente, levando em consideração a complexidade do objeto e o tempo hábil para sua concepção (comprovação de vantajosidade, elaboração de minuta de termo aditivo, parecer jurídico e autorização do ordenador de despesa).

Nesse sentido, foi publicada a Instrução Normativa nº 03/2021 (TRF5, 2021e), da Diretoria Geral do TRF5, com a finalidade de estabelecer rotinas, prazos e condições para aquisição de bens e contratação de serviços que demandem procedimento licitatório, e prorrogação de serviços contínuos. Ficando estabelecido que os processos administrativos, relativos a procedimento licitatório para renovação, sejam formalizados observando uma antecedência mínima de 90 ou 120 dias do término da vigência contratual, a depender do tipo contratação e do período do ano. Para as contratações inéditas de bens ou serviços, deverão observar os prazos acima definidos e considerar como marco inicial para contagem dos prazos o Calendário de Licitações disponibilizado juntamente com o PAC.

Soluções Tecnológicas e de Gestão

A Governança das Aquisições e Contratações da JF5 é composta por diversas iniciativas que, interconectadas, viabilizam a sua realização. A construção dessa interconexão foi viabilizada através da construção de soluções tecnológicas integradas, bem como, da adoção das boas práticas de gestão.

Em termos de gestão, a Governança foi concebida considerando os seguintes objetivos: possibilitar a gestão das aquisições, contratações e renovações, inicialmente no âmbito do Tribunal e posteriormente em toda a 5ª Região; realizar o planejamento, incluindo a geração e acompanhamento do PAC; integração das soluções existentes, tais como orçamento, centros de custo, contratos vigentes, gestão de projetos e BI; e ter previsibilidade e acompanhamento de toda a Governança.

Para facilitar a organização das atividades, a Governança foi estruturada em três fases: Planejamento, Execução e Finalização, como apresentado na Figura 4.

Durante a fase de **Planejamento**: o cadastramento das demandas que necessitam de aquisição e contratação é realizado por cada unidade administrativa; as renovações contratuais são identificadas e automaticamente importadas; através da utilização de critérios objetivos é criado um ranking das necessidades para posterior análise do Comitê Gestor, possibilitando a categorização, avaliação, seleção e priorização dos itens; as necessidades são consolidadas e aprovadas num Plano Anual de Contratações (PAC); e o acompanhamento e as revisões do PAC são gerenciadas.

No ano subsequente, inicia-se a fase de **Execução**, onde os conceitos de gestão de projetos são aplicados, cada necessidade do PAC é transformada em projeto, viabilizando a gestão profissional da Governança. Nessa fase: as necessidades do PAC são realizadas através das licitações e renovações; as atividades seguem um cronograma baseado nos prazos das renovações, disponibilidade orçamentária e prioridades do PAC; e os processos licitatórios e de renovação são acompanhados por ferramentas de gestão e BI, auxiliando os gestores na indicação das entregas e dos atrasos.



Figura 4: Fases da Governança

A partir do momento que uma licitação ou renovação é concluída, entra-se na fase de **Finalização**, onde: as contratações são formalmente realizadas, através da assinatura dos contratos ou renovações; a gestão orçamentária é atualizada com a formalização da realização da despesa e consequente baixa do orçamento; os controles do PAC são atualizados; e o acompanhamento da realização do serviço ou entrega do produto contratado pode ser gerenciado como projeto, a depender da complexidade do que será entregue.

Para viabilizar todas as fases da Governança, um conjunto de soluções tecnológicas foi desenvolvidos e as soluções existentes foram adaptadas e integradas, para permitir maior celeridade, transparência e gestão por todos os envolvidos no processo. A Figura 5 apresenta um diagrama esquemático da interconexão entre todas as soluções tecnológicas utilizadas na Governança e sua utilização nas fases. Destaque para o SGA como concentrador do processo; do Jira como ferramenta de gestão de projetos, viabilizando a gestão da Execução o do BI no apoio para a gestão em todas as fases do processo.

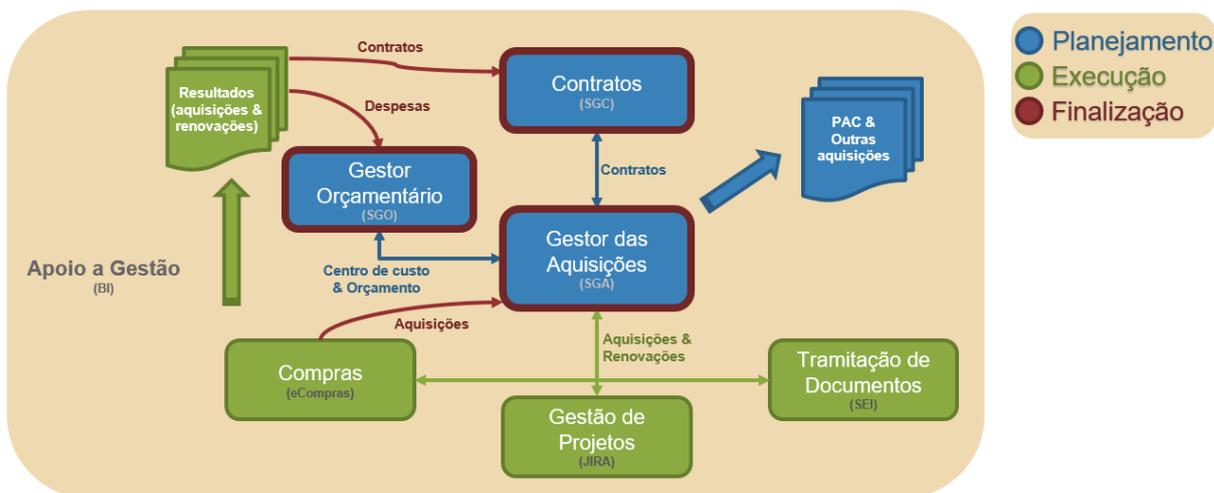


Figura 4: Fases da Governança

Resultados

Os principais resultados alcançados com a implantação da **Governança das Aquisições e Contratações** estão relacionados tanto com as iniciativas isoladamente quanto com o uso delas em conjunto. Os resultados têm demonstrado a evolução na eficiência do uso dos recursos humanos e financeiros, além da completa gestão e controle de todo o processo, desde a identificação da necessidade, passando pela contratação e finalizando com o acompanhamento da execução. Tudo integrado através de soluções tecnológicas que concedem maior celeridade, acessibilidade e transparência ao processo.

Cada iniciativa que compõe a Governança produziu resultados específicos. A adoção dos **Centros de Custos** trouxe mais eficiência aos gastos públicos na alocação, nas contratações e no acompanhamento da execução orçamentária. Cada gestor conhece, antecipadamente, os recursos disponíveis para a sua área e, dessa forma, consegue planejar as suas contratações por ordem de prioridade, evitando a realização de despesas que não seriam prioritárias. A partir das informações disponíveis no painel BI, cada gestor pode avaliar periodicamente seu centro de custos e informar sobre a necessidade de mais recursos ou disponibilizá-los para outros centros, viabilizando o eventual remanejamento em tempo hábil e maximizando a execução orçamentária.

Através das **Compras Compartilhadas**, foi possível: a redução dos valores dos bens e serviços que foram adquiridos de forma regionalizada, na ordem de 7,1 milhões ou 30,61% do orçamento; o gerenciamento do processo de contratação por parte do órgão que dispõe de melhor *expertise* no objeto a ser licitado, gerando agilidade nos processos de contratações; a aquisição de bens e serviços padronizados, uma vez que os documentos da contratação são elaborados por equipes multidisciplinares e interinstitucionais, garantindo compatibilidade e interligação entre os órgãos que compõem a JF5; a otimização da força de trabalho; o *compliance* nos processos de contratações regionais; a economia processual e de informação; e a interinstitucionalização da gestão do conhecimento.

A organização, o planejamento e a previsibilidade alcançada com a adoção do **Plano Anual de Contratações e seus Calendários** racionalizou as aquisições e contratações da JF5. Essas iniciativas possibilitaram maior efetividade e celeridade ao processo de Governança,

possibilitando: o não fracionamento de despesa; o alinhamento com os objetivos estratégicos; uma participação mais qualificada do mercado fornecedor; uma maior assertividade da estimativa orçamentária; e uma distribuição balanceada das atividades relativas às contratações ao longo do ano, tornando o processo mais seguro, eficiente e saudável para os envolvidos.

A adoção de **soluções tecnológicas e de boas práticas de gestão** viabilizaram a integração de todo o processo de Governança. A utilização do SGA como conector e catalizador do processo de identificação, categorização, classificação e priorização das necessidades, passando pela contratação e finalizando com o acompanhamento da execução, conferiu à Governança os valores de eficiência, inovação e transparência requeridos. A organização das aquisições e contratações como projetos profissionalizou a gestão, com previsibilidade, acessibilidade e transparência. Por fim, a integração obtida através dos painéis de gestão desenvolvidos no BI amarrou o processo de trabalho, dando segurança, confiabilidade e agilidade na condução da Governança.

Para além dos benefícios específicos de cada iniciativa, podemos destacar como resultado conjunto da Governança a **mudança de paradigma** provocada durante o processo, no que se refere à gestão que cada gestor pode fazer de suas necessidade e recursos.

Anteriormente, os gestores se preocupavam em saber apenas o quanto eles teriam de orçamento para o ano, e se limitavam a enquadrar as demandas do seu setor nessas limitações. Desta forma, os gestores deixaram de sonhar com um setor de excelência e passaram a demandar apenas o suficiente para continuar a prestar os serviços existentes.

Com o processo de Governança, onde o planejamento é feito de maneira colaborativa e transparente, houve **um salto de mentalidade**. O gestor foi incentivado a **sonhar em transformar o seu setor em uma área de excelência** na JF5. Grandes projetos, que antes não eram nem cogitados, passaram a ser relacionados nas necessidades de cada setor e, conseqüentemente, avaliados pelo Comitê Gestor do PAC. Através da Governança foi possível viabilizar a realização de diversos projetos antes inimagináveis, como a construção de quatro usinas fotovoltaicas, a modernização do sistema de climatização do Tribunal, a reestruturação da infraestrutura de TI para três anos, entre outros.

Considerações Finais

Em busca da eficiência administrativa e financeira, a **Justiça Federal da 5ª Região inovou**, desenvolvendo um conjunto de iniciativas coordenadas e integradas que formam a **Governança das Aquisições e Contratações**. Para além dos benefícios específicos de cada iniciativa ou do conjunto como um todo, a **adoção das boas práticas de gestão e o incentivo à inovação, colaboração e transparência** do processo potencializaram não só sucesso desse projeto de Governança específico mas também a mudança de percepção da Administração da JF5 sobre a necessidade de adoção dessas práticas de governança e gestão nas diversas áreas da administração, visando atender as diretrizes e valores do Planejamento Estratégico, como: eficiência, inovação, transparência e sustentabilidade.

A implantação da Governança tem atingido seu objetivo e produzido resultados expressivos, como a redução de 30,61% do orçamento devido às compras compartilhadas; ou o engajamento dos gestores que passaram a sonhar com uma prestação de excelência. No entanto, o fruto mais

importante a ser colhido nesse processo é a convicção adquirida de que, com a inovação e a gestão, podemos transformar a 5ª Região e cada vez mais prestarmos um serviço jurisdicional de excelência.

Referências

CNJ (Conselho Nacional de Justiça) (2020a). Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Disponível em <https://bitly.com/AaHnqgp>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2021a). Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 5ª Região. Disponível em <https://bitly.com/YqPaInu>.

CNJ (Conselho Nacional de Justiça) (2021a). Resolução nº 395/2021. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>.

CJF (Conselho da Justiça Federal) (2011). Resolução nº 148/2011. Disponível em <https://bitly.com/kTeYBzY>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2021b). Ato nº 156/2021. Disponível em <https://www4.trf5.jus.br/comunicacao-social/anexo/109763>.

CNJ (Conselho Nacional de Justiça) (2020b). Resolução nº 347/2020. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>.

CJF (Conselho da Justiça Federal) (2021). Resolução nº 701/2021. Disponível em <https://bitly.com/WBkPeoE>.

EC (2016). Emenda Constitucional nº 95/2016. Disponível em <https://bitly.com/CcxYiOsn>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2022). Ato nº 36/2022. Disponível em <https://bitly.com/GdvZUqt>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2021c). Ato nº 82/2021. Disponível em <https://bitly.com/TxFPbibM>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2021d). Ato nº 268/2021. Disponível em <https://bitly.com/TxFPbibM>.

TRF5 (Tribunal Regional da 5ª Região) (2021e). Instrução Normativa nº 03/2021 da Diretoria Geral. Disponível em <https://bitly.com/WTfQnuh>.

PS: Todas as referências tiveram o acesso aos links verificados em 20 de setembro de 2022.