



Contrata JE

Coletânea de textos

Contrata JE

1ª etapa

Brasília
TSE
2022





Contrata JE

Coletânea de textos

Contrata JE

1ª etapa

Brasília
TSE
2022



© 2022 Tribunal Superior Eleitoral

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa dos autores.

Secretaria de Gestão da Informação e do Conhecimento
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar
Brasília/DF – 70095-901
Telefone: (61) 3030-9225

Secretário-Geral da Presidência

José Levi Mello do Amaral Júnior

Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal

Rui Moreira de Oliveira

Secretário de Gestão da Informação e do Conhecimento

Cleber Schumann

Coordenador de Editoração e Publicações

Washington Luiz de Oliveira

Secretária de Administração

Adaires Aguiar Lima

Responsáveis pelo conteúdo

Salatíel Gomes dos Santos (SAD)
Wesley Francisco Machado de Napoli (TRE-GO)

Responsável pelos infográficos

Adriana Muñoz de Carvalho e Silva (Secoi/Cimp/Secom)

Capa e projeto gráfico

Pedro Henrique Silva
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Diagramação

Leila Gomes
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Revisão e conferência de editoração

Harrison da Rocha e Paula Lins
Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos (Seprev/Cedip/SGIC)

As ideias e opiniões expostas neste volume são de responsabilidade exclusiva dos autores e podem não refletir a opinião do Tribunal Superior Eleitoral.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Tribunal Superior Eleitoral – Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud)

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Contrata JE : coletânea de textos : 1ª etapa [recurso eletrônico] / Tribunal Superior Eleitoral. –
Dados eletrônicos (87 páginas). – Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2022.

Responsáveis pelo conteúdo: Salatíel Gomes dos Santos (SAD), Wesley Francisco Machado
de Napoli (TRE-GO).

Modo de acesso: Internet.

<<https://www.tse.jus.br/o-tse/catalogo-de-publicacoes>>

1. Licitação – Brasil. 2. Contrato administrativo – Brasil. I. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral –
Resolução. II. Título.

CDD 351.712 81
CDU 351.712(81)

Bibliotecária: Lígia Cavalcante Ponte – CRB-1/824

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

Presidente

Ministro Alexandre de Moraes

Vice-Presidente

Ministro Ricardo Lewandowski

Ministros

Ministra Cármen Lúcia

Ministro Raul Araújo

Ministro Benedito Gonçalves

Ministro Sérgio Banhos

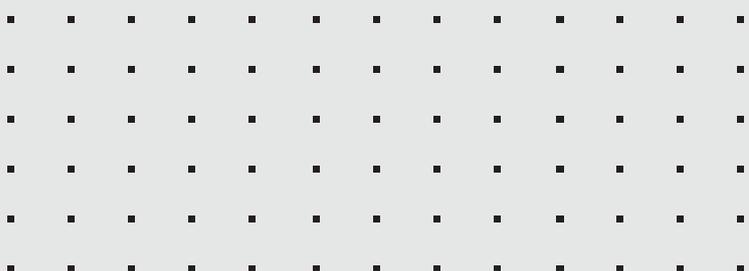
Ministro Carlos Bastide Horbach

Procurador-Geral Eleitoral

Augusto Aras

Sumário

Governança das contratações.....	6
Segunda matéria da série Contrata JE aborda instrumentos de governança das contratações.....	10
JE Contrata explica Plano de Contratações Anual.....	14
Matéria do Contrata JE fala de comitê gestor	19
Série JE Contrata fala sobre período de formação do PCA.....	23
Série JE Contrata explica o Plano Geral de Contratações (PGC).....	27
JE Contrata explica prorrogação, execução e controle de contratações	32
Série Contrata JE aborda os objetivos e os indicadores da área de contratações.....	36
Série Contrata JE: Política de Gestão de Riscos	41
Contrata JE: Política de Gestão de Riscos	46
Gestão de riscos do macroprocesso de contratações	51
Gestão de riscos do objeto a ser licitado	56
Plano Anual de Capacitação (PAC)	61
Plano de obras.....	65
Plano de Logística Sustentável.....	69
Critérios e práticas de sustentabilidade	73
Ética nas contratações	78
Programa de Integridade.....	83



Governança das contratações

Durante décadas, a administração pública realizou licitações e contratações com fundamento na [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#). No entanto, em 2021, sobreveio a [Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021](#), a qual traz detalhamento das diretrizes a serem observadas na condução de licitações e na formalização de contratos administrativos.

A Lei nº 14.133/2021 inovou, ao deixar claro, no art. 11, parágrafo único, que a alta administração do órgão é responsável pela governança das contratações e pela implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

O [Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União \(TCU\)](#) diz que

[...] a governança pública compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vista à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade [...]

Nessa nova lei, o legislador espera que a alta administração do órgão promova um ambiente íntegro e confiável para as contratações, de forma a assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, além de promover eficiência, efetividade e eficácia em suas aquisições.

A alta administração refere-se às gestoras e aos gestores que integram o nível estratégico do Tribunal, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção-geral da organização. Como exemplos mais conhecidos de gestoras e gestores de nível estratégico, podem ser citados: ministra, ministro, desembargadora-presidente, desembargador-presidente, diretora-geral, diretor-geral, secretária-geral e secretário-geral.

Governança significa dirigir e envolve exercer autoridade e governar, além de identificar metas. Fica a cargo da gestão a adoção de práticas que permitam alcançar as metas estabelecidas.

A nova lei de licitações reservou espaço destacado ao tema do controle das licitações e dos contratos administrativos ao prever o modelo das Três Linhas, tendo enfatizado a importância do estabelecimento de diretrizes de governança, gestão de riscos e controle em todas as suas nuances.



Na visão do legislador, na primeira Linha, estarão atores que exercem funções essenciais ao fluxo do processo de contratação, como agentes de contratação, fiscais de contrato e agentes que atuam na proteção à integridade. Na segunda Linha, atuará o órgão de assessoramento jurídico, que deve exercer a indispensável atividade de controle, sendo o responsável pela verificação prévia da legalidade das contratações em geral. Na terceira Linha, são colocados o órgão central de controle interno e os Tribunais de Contas.

O modelo das Três Linhas deixa clara a responsabilidade conjunta da alta administração e da gestão (primeira e segunda Linhas).

A lei estabelece, no art. 20, que os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário definirão em regulamento os limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo, o que foi providenciado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), por meio da [Portaria-STF nº 207, de 3 de dezembro de 2021](#), o que deve ser observado pelas equipes de planejamento da contratação por ocasião da elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares da contratação.

A norma do STF estabelece que bem de consumo comum é o item que atende, de modo satisfatório e com características mínimas de qualidade, à finalidade a que se destina, enquanto bem de consumo de luxo é o item de consumo com característica ostensivamente superior à necessária ao cumprimento da finalidade a que se destina.

Além disso, em sintonia com a nova lei, a [Resolução-CNJ nº 347/2020](#), editada antes da Lei nº 14.133/2021, estabeleceu alguns instrumentos de governança a serem observados pelos órgãos do Poder Judiciário. Entre eles, podemos citar o Plano de Contratações Anual, o Plano Anual de Capacitação, a Política de Interação com o Mercado Fornecedor, a Avaliação Periódica da Estrutura da Área de Contratações, a Política de Integridade nas Contratações, o Plano Estratégico de Comunicação da Área de Contratações, entre outros, sem perder de vista o estabelecimento de política de gestão de riscos.

Por fim, ao evidenciar a responsabilidade da alta administração na estruturação da governança das contratações, o legislador provocou a necessidade de prestigiar a estrutura da área de contratações. Isso porque é necessário reconhecer que as áreas de aquisições são unidades indispensáveis para o atingimento dos objetivos da Justiça Eleitoral, uma vez que as atividades da área de contratações viabilizam o processo eleitoral por meio da materialização das entregas feitas pelo Tribunal.

Texto da titular da Secretaria de Administração, Adaires Aguiar Lima.



NOVA LEI DE LICITAÇÃO E DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS Nº 14.133/2021

Com o advento da Lei nº 14.133/2021, em 1º de abril de 2021, foram estabelecidas novas diretrizes a serem observadas na condução de licitações e na formalização de contratos administrativos.

A lei em vigor estabelece normas gerais licitatórias e contratuais também para o Poder Judiciário da União, dos estados e do Distrito Federal.

É aplicada nas hipóteses previstas na legislação que façam referência expressa à Lei nº 8.666/1993, à Lei nº 10.520/2002, e aos arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462/2011 (art. 189, Lei nº 14.133/2021).



OCORREU A REVOGAÇÃO DA LEI Nº 8.666/1993?

VAI OCORRER

A Lei nº 8.666/1993, que pauta a atuação da administração pública na realização das licitações e contratações, não foi substituída por completo pela Lei nº 14.133/2021.

As duas leis vão coexistir pelo período de 2 anos a contar de 1º de abril de 2021.

A alta administração é responsável pela **governança** das contratações e pela **implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos** (art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021).

■ Governança pública: é dirigir, exercer autoridade e governar, além de identificar metas e adotar práticas que permitam alcançar as metas estabelecidas.



Inovações da Lei nº 14.133/2021

Responsabilidade da alta administração na estruturação da governança das contratações.

■ Composição: gestoras e gestores que integram o nível estratégico do Tribunal, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção-geral da organização.

Exemplos: ministra e ministro; desembargadora-presidente e desembargador-presidente; diretora-geral; diretor-geral; secretária-geral e secretário-geral.

A intenção do legislador é a promoção, pela **alta administração** de cada órgão, de um ambiente **íntegro e confiável** para as contratações, de forma a assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, além de promover eficiência, efetividade e eficácia em suas aquisições.



CONTROLE DAS LICITAÇÕES E DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Modelo das Três Linhas com ênfase na importância do estabelecimento de diretrizes de governança, gestão de riscos e controle em todas as suas nuances.

- 1 Na **primeira Linha**, estarão atores que exercem funções essenciais ao fluxo do processo de contratação, como agentes de contratação, fiscais de contrato e agentes que atuam na proteção à integridade.
- 2 Na **segunda Linha**, atuará o órgão de assessoramento jurídico: exerce o controle e a verificação prévia da legalidade das contratações em geral.
- 3 Na **terceira Linha**, atuam o órgão central de controle interno e os Tribunais de Contas

Esse modelo das Três Linhas deixa clara a responsabilidade conjunta da alta administração e da gestão (primeira e segunda Linhas).

REGULAMENTAÇÃO

PORTARIA-STF Nº 207, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2021

Os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário definirão em regulamento os limites para o enquadramento dos bens de consumo nas categorias comum e luxo (art. 20, da Lei nº 14.133/2021).

- Bem de consumo comum: item que atenda, de modo satisfatório e com características mínimas de qualidade, à finalidade a que se destina.
- Bem de consumo de luxo: item de consumo com característica ostensivamente superior à necessária ao cumprimento da finalidade a que se destina.

Aplicação conjunta da Lei nº 14.133/2021 com a Resolução-CNJ nº 347/2020, que, além da Política de Gestão de Riscos, estabeleceu alguns instrumentos de governança a serem observados pelos órgãos do Poder Judiciário, entre eles podemos citar:

- Plano de Contratações Anual;
- Plano Anual de Capacitação;
- Política de Interação com o Mercado Fornecedor;
- Avaliação Periódica da Estrutura da Área de Contratações;
- Política de Integridade nas Contratações;
- Plano Estratégico de Comunicação da Área de Contratações.

Segunda matéria da série Contrata JE aborda instrumentos de governança das contratações

A nova Lei das Licitações ([Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021](#)) estabeleceu, no art. 11, parágrafo único, que a alta administração do órgão é responsável pela governança das contratações e pela implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

Para exercer essas responsabilidades, a alta administração edita instrumentos de governança para o alcance dos objetivos traçados, pois é por meios dos instrumentos de governança que o órgão desenvolve estrutura e mantém a governança.

Os instrumentos de governança são materializados em atos formais com diretrizes que trazem regras que visam dar mais agilidade, transparência e autonomia às atividades da organização.

Por sua vez, as regras são importantes para melhor atender aos interesses da sociedade.

Além disso, os instrumentos de governança servem para garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões, bem como para garantir a transparência e a efetividade das comunicações, com balanceamento de interesses e efetivo envolvimento de *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, iniciativa privada).

Por meio dos instrumentos de governança, a alta administração deve, por exemplo, implementar código de conduta e de valores éticos da área de contratações, com o objetivo de incentivar o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente das lideranças e dos servidores do órgão.

Como dito, o legislador, por meio da Lei nº 14.133/2021, atribuiu a governança das contratações à alta administração, a quem compete adotar mecanismos de liderança, estratégia e controle, os quais devem ser postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, cabendo à gerência a adoção de práticas que permitam alcançar as metas estabelecidas pela alta administração.



A [Resolução-CNJ nº 347/2020](#) instituiu a Política de Governança das Contratações e dispôs sobre princípios, diretrizes, instrumentos de governança e mecanismos voltados para as contratações realizadas pelos órgãos do Poder Judiciário.

As diretrizes dispostas na mencionada resolução afirmam as funções da boa governança de promover o direcionamento, a avaliação e o monitoramento da gestão e direcionam os órgãos do Poder Judiciário para que aprovelem instrumentos de governança como o Plano de Contratações Anual, o Plano Anual de Capacitação, a Política de Interação com o Mercado Fornecedor, a Avaliação Periódica da Estrutura da Área de Contratações, a Política de Integridade nas Contratações, o Plano Estratégico de Comunicação da Área de Contratações, o Plano de Logística Sustentável, as diretrizes para compras compartilhadas, as diretrizes para gestão de estoques, o modelo de competências para os ocupantes de funções-chaves ligadas à governança e à gestão das contratações, entre outros.

A referida resolução, ao aprovar a Política de Governança e instituir instrumentos de governança, pretende agregar valor ao negócio do Tribunal e contribuir para o alcance dos objetivos do órgão com riscos aceitáveis.

A implementação dos instrumentos de governança requer um olhar diferente, pois, mais do que normas “obrigatórias”, são normas que tencionam resguardar os recursos públicos como patrimônio a ser protegido e, posteriormente, devolvido à sociedade em forma de serviços com valor agregado.

Texto da Secretaria de Administração do Tribunal Superior Eleitoral.



INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES

Política de Governança das Contratações – Diretrizes

ALTA ADMINISTRAÇÃO



Deve adotar mecanismos de liderança, estratégia e controle, os quais devem ser postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.

Composição: gestoras e gestores que integram o nível estratégico do Tribunal, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção-geral da organização.



É responsável (art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021):

- pela **governança** das contratações;
- pela implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

OBJETIVO



- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a administração pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto.
- Assegurar o tratamento isonômico e a justa competição entre os licitantes.
- Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos.
- Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
- Promover um ambiente íntegro e confiável.
- Assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias.
- Promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.

EDITA INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA



- São atos formais com diretrizes para dar mais agilidade, transparência e autonomia nas atividades da organização.
- Servem para garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões.
- Garantem a transparência e a efetividade das comunicações, com balanceamento de interesses e efetivo envolvimento de *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços e iniciativa privada).
- Visam resguardar os recursos públicos como patrimônio a ser protegido e posteriormente devolvido à sociedade em forma de serviços com valor agregado.

Exemplo: implementar código de conduta e de valores éticos da área de contratações, com o objetivo de incentivar o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente das lideranças e dos servidores do órgão.



CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

As contratações públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem ser realizadas conforme a Política de Governança instituída por meio da Resolução-CNJ nº 347/2020.

Objetivos:

- **agregar valor ao negócio do Tribunal;**
- **contribuir para o alcance dos objetivos do órgão com riscos aceitáveis.**

**Diretrizes da Resolução-CNJ nº 347/2020****Afirmam funções da boa governança:**

- **promoção do direcionamento, da avaliação e do monitoramento da gestão;**
- **direcionamento dos órgãos do Poder Judiciário para que aprovem instrumentos de governança, entre eles:**
 - Plano de Contratações Anual;
 - Plano Anual de Capacitação;
 - Política de Interação com o Mercado Fornecedor;
 - Avaliação Periódica da Estrutura da Área de Contratações;
 - Política de Integridade nas Contratações;
 - Plano Estratégico de Comunicação da Área de Contratações;
 - Plano de Logística Sustentável;
 - diretrizes para compras compartilhadas e gestão de estoques.
- **modelo de competências para os ocupantes de funções-chaves ligadas à governança e à gestão das contratações.**



JE Contrata explica Plano de Contratações Anual

A implementação do planejamento das contratações, necessário para otimizar o processo de compras, depende do levantamento das necessidades de bens e serviços das unidades requisitantes.

É importante salientar que o planejamento possui fluxo específico, com etapas e prazos previamente definidos. É certo que, por desconhecimento desses fluxos, a unidade requisitante inicia o processo muito próximo da data desejada para atendimento da demanda. Dessa forma, quase sempre, não há tempo suficiente para que se elaborem os estudos técnicos preliminares com ampla pesquisa para conhecer as soluções disponíveis no mercado, o que inviabiliza a descrição do objeto e a identificação dos prazos de mercado. Tal situação cria “urgência” no atendimento da demanda. Essa urgência induz à estimativa de preços inadequada e a falhas no termo de referência, no projeto básico ou no edital de licitação, o que pode ser alvo de questionamentos e impugnações de toda ordem, inclusive por órgãos de auditoria.

A nova Lei de Licitações ([Lei nº 14.133/2021](#)) reconhece a necessidade de se elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA), com o objetivo de planejar e racionalizar as contratações dos órgãos, de garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e de subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

Vale salientar que, no cenário atual, no qual se dá mais visibilidade ao planejamento e ao controle, apoiar-se em ferramentas como o PCA torna o processo de gestão nas aquisições mais objetivo e efetivo, já que o referido plano é um poderoso instrumento gerencial de acompanhamento da aplicação dos recursos públicos. Esperam-se os seguintes resultados com a adoção do PCA:

- a) distribuição das demandas, no decorrer do exercício, para evitar concentração de procedimentos licitatórios em determinados períodos, contratações desvantajosas ou antieconômicas e o risco de falhas no processo de aquisição/contratação;
- b) definição de prioridades de aquisição pelas unidades requisitantes;
- c) previsibilidade das demandas a serem atendidas, permitindo que os procedimentos de compras sejam iniciados com a antecedência necessária, o que aumenta as chances de a administração realizar contratações econômicas e vantajosas; e



d) visão sistêmica sobre todas as demandas de aquisições do órgão, atuando na identificação da fragmentação das contratações, além de maior transparência dos gastos, dando mais publicidade às futuras contratações e buscando maior racionalização dos gastos públicos, como é dito pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no [Acórdão nº 1524/2019 – Plenário](#).

O envolvimento das unidades requisitantes, no início da fase de captação de demandas, é indispensável, pois apenas serão adquiridas dentro do exercício seguinte o que estiver previsto no PCA aprovado pela alta administração.

Inquestionavelmente, o planejamento, alinhado às estratégias do órgão, permite desenhar um caminho para se chegar a um objetivo de forma mais eficiente e efetiva. Por isso, seja direta ou indiretamente, o PCA deve estar totalmente alinhado ao planejamento estratégico do órgão.

[A Resolução-CNJ nº 347/2020](#) elencou o PCA como instrumento de governança das contratações públicas dos órgãos do Poder Judiciário. Portanto, é fundamental que o Tribunal elabore e aprove normativo interno com as diretrizes necessárias à elaboração do PCA, com divulgação dessa nova etapa do processo de contratação.

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por exemplo, editou a [Instrução Normativa nº 2/2021](#), a qual disciplina o processo por meio do qual as unidades requisitantes apresentam as demandas relativas às contratações para planejamento das despesas na proposta orçamentária do exercício subsequente.

Todo Tribunal, em determinado momento, inicia o procedimento de captação de demandas para formulação do PCA, o que será facilitado se o Tribunal dispuser de normativo próprio para tal propósito.

Na fase de captação de demandas, deve ocorrer a identificação pelas unidades requisitantes das demandas/necessidades de bens, materiais e serviços não disponibilizados por meio de estoques e/ou contratos vigentes.

A Resolução-CNJ nº 347/2020 indica os elementos mínimos necessários para elaboração do PCA, por exemplo: descrição sucinta do objeto, tipo de item (com respectivo código, de acordo com os Sistemas de Catalogação de Material ou de Serviços) e unidade de fornecimento (para materiais, por exemplo, é comum que se compre por unidade do produto; para serviços, é possível que a contratação se dê por hora técnica, por posto de trabalho ou por número de assinaturas).

A indicação da quantidade estimada a ser contratada, do valor estimado, da justificativa da contratação, do grau de prioridade da compra ou contratação,



Coletânea de textos

da data desejada para a compra ou contratação e dos objetivos estratégicos que serão atendidos são outros elementos necessários à composição do PCA.

É essencial que a unidade requisitante, durante a captação de demandas, indique a data desejada para receber o bem ou iniciar a prestação de serviços, pois, a partir dessa data, a área de contratações vai planejar os procedimentos licitatórios, iniciando com a elaboração do PCA, no qual haverá fixação de datas para o recebimento do Documento de Formalização da Demanda (DFD) e para os Estudos Técnicos Preliminares (ETP), o Termo de Referência (TR) e/ou o Projeto Básico (PB), a elaboração do edital, entre outras etapas.

Dessa forma, a definição da data desejada deve considerar prazo razoável para as referidas etapas de contratação.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disciplinou, ainda, na citada resolução, que o PCA deve ser feito considerando os prazos de elaboração das propostas orçamentárias, a agregação, sempre que possível, das demandas referentes a objetos de mesma natureza, a construção do calendário de contratações, a indicação de potenciais compras compartilhadas a serem efetivadas no exercício seguinte, em parceria com outros órgãos, e a inclusão, a exclusão ou o redimensionamento de itens do PCA, sempre que necessário.

É indispensável atenção especial da alta administração na realização de capacitação das unidades requisitantes, com a finalidade de provocar envolvimento e ciência da importância na implementação do PCA para o Tribunal.

Por fim, o PCA deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado na realização de licitações e na execução dos contratos.

Então, fique ligado! Informar as necessidades de sua área na Captação de Demandas Anual é a forma de garantir que suas demandas sejam incluídas no PCA e atendidas no exercício seguinte, após aprovação da lei orçamentária.

Quer saber mais? Leia o AconTSE da próxima semana.

Texto obtido da nota técnica sobre “Implementação do Plano de Contratações Anual”.



Planejamento das Contratações Anual (PCA)

- É instrumento de governança das contratações públicas dos órgãos do Poder Judiciário (Resolução-CNJ nº 347/2020).
- É necessário para otimizar o processo de compras.
- É implementado após o levantamento das necessidades de bens e serviços das unidades requisitantes.
- Possui um fluxo específico, com etapas e prazos previamente definidos.



-  **A unidade requisitante** → deve dar início ao processo com antecedência suficiente para que haja tempo hábil para elaborar os estudos técnicos preliminares com ampla pesquisa para conhecer as soluções disponíveis no mercado.
-  **Se, por desconhecimento desses fluxos, a unidade requisitante inicia o processo em data muito próxima àquela desejada para atendimento da demanda,** → inviabilizam-se a descrição do objeto e a identificação dos prazos de mercado.
-  **Tal situação cria “urgência” no atendimento da demanda. Essa urgência induz** → à estimativa de preços inadequada e às falhas no termo de referência ou projeto básico e no edital de licitação, o que pode gerar questionamentos e impugnações dos órgãos de auditoria.
-  **Com a nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) deve-se elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA). Seu objetivo é** → planejar e racionalizar as contratações dos órgãos; garantir o alinhamento com o planejamento estratégico; e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

Plano de Contratações Anual (PCA)

É instrumento gerencial de acompanhamento da aplicação dos recursos públicos.

-  Torna o processo de gestão nas aquisições mais objetivo e efetivo para obtenção dos seguintes resultados:

- A Distribuição das demandas no decorrer do exercício para evitar:**
 - concentração de procedimentos licitatórios em determinados períodos;
 - contratações desvantajosas ou antieconômicas;
 - risco de falhas no processo de aquisição/contratação.





B Definição de prioridades de aquisição pelas unidades requisitantes.

C Previsão das demandas a serem atendidas:

- permite que os procedimentos de compras sejam iniciados com a antecedência necessária;
- aumenta as chances de a administração realizar contratações econômicas e vantajosas.

D Visão sistêmica sobre todas as demandas de aquisições do órgão:

- identificação da fragmentação das contratações;
- maior transparência dos gastos;
- mais publicidade às futuras contratações;
- maior racionalização dos gastos públicos (Acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 1.524/2019 – Plenário). Início da fase de captação de demandas.

O Plano de Contratações Anual

Resolução-CNJ nº 347/2020

Determina que é fundamental que os órgãos do Poder Judiciário:

- elaborem e aprovem normativo interno com as diretrizes necessárias à elaboração do PCA, com divulgação dessa nova etapa do processo de contratação;
- Instrução Normativa-TSE nº 2/2021 disciplinou o processo por meio do qual as unidades requisitantes apresentam as demandas relativas às contratações para planejamento das despesas na proposta orçamentária do exercício subsequente.

Indica os elementos mínimos necessários para elaboração do PCA:

- os prazos de elaboração das propostas orçamentárias;
- a agregação, sempre que possível, das demandas referentes a objetos de mesma natureza;
- a construção do calendário de contratações;
- a indicação de potenciais compras compartilhadas a serem efetivadas no exercício seguinte em parceria com outros órgãos;
- a inclusão, a exclusão ou o redimensionamento de itens do PCA, sempre que necessário.



Matéria do Contrata JE fala de comitê gestor

No AconTSE veiculado na semana passada (11/3/2022), ressaltamos a importância da fase de captação de demandas para elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA).

Agora, de posse do resultado da captação de demandas e diante da escassez de recursos públicos, é necessário avaliar e priorizar as demandas, além de estabelecer estratégias de aquisição, como, por exemplo, definir o calendário de licitações no PCA. Nesse processo, o recomendável é que o Tribunal conte com um comitê técnico multidisciplinar de contratações, instância que deve atuar segundo as regras previstas no normativo interno e nas diretrizes estratégicas do Tribunal.

O comitê multidisciplinar de contratações tem como principais objetivos subsidiar a alta administração, nas decisões relativas às compras e às contratações (estrutura de governança), além de garantir o alinhamento das demandas ao plano estratégico do Tribunal.

Importante pontuar que a recomendação de se atribuir a comitê multidisciplinar a função de assessoramento na tomada de decisão pela alta administração quanto às questões relativas às aquisições, associada a outros controles e instrumentos de planejamento, é prática que mitiga riscos e vícios que podem ocorrer no ambiente das contratações públicas, além de agregar valor, transparência, maturidade e integridade ao sistema interno de governança do órgão. No entanto, é necessário salientar que alguns órgãos atribuem ao comitê a decisão pela inclusão das demandas no PCA do órgão.

Lembramos que a alta administração refere-se às gestoras e aos gestores que integram o nível estratégico do Tribunal, com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção-geral da organização. Como exemplos mais conhecidos de gestoras e de gestores de nível estratégico, podem ser citados: ministra, ministro, desembargadora-presidente, desembargador-presidente, diretora-geral, diretor-geral, secretária-geral e secretário-geral.

É de boa prática de governança que o comitê técnico multidisciplinar de contratações seja integrado pela alta administração, pelas secretarias, pela área de contratações, pela unidade de gestão estratégica e socioambiental, sem prejuízo, sempre que se fizer necessário, de outras unidades interessadas, pois, além de subsidiar a alta administração nas decisões relacionadas às contratações, o



Coletânea de textos

comitê poderá ser responsável pela avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão das contratações.

Conforme o art. 29 da [Resolução-CNJ nº 347/2020](#), o comitê de contratações não tem papel de executor, e sim de assessoramento, mas é certo que as deliberações de tal colegiado visam dotar a alta administração das informações e dos dados suficientes para a melhor decisão.

A referida resolução não impõe a existência de um comitê de contratações, mas é boa prática a ser seguida. Certamente, deve ser avaliado pela alta administração se as responsabilidades descritas na resolução serão atribuídas a um comitê já existente, na estrutura de governança do Tribunal, ou se justifica, especialmente à luz do princípio da eficiência, a criação de um comitê exclusivo voltado para a área de contratações.

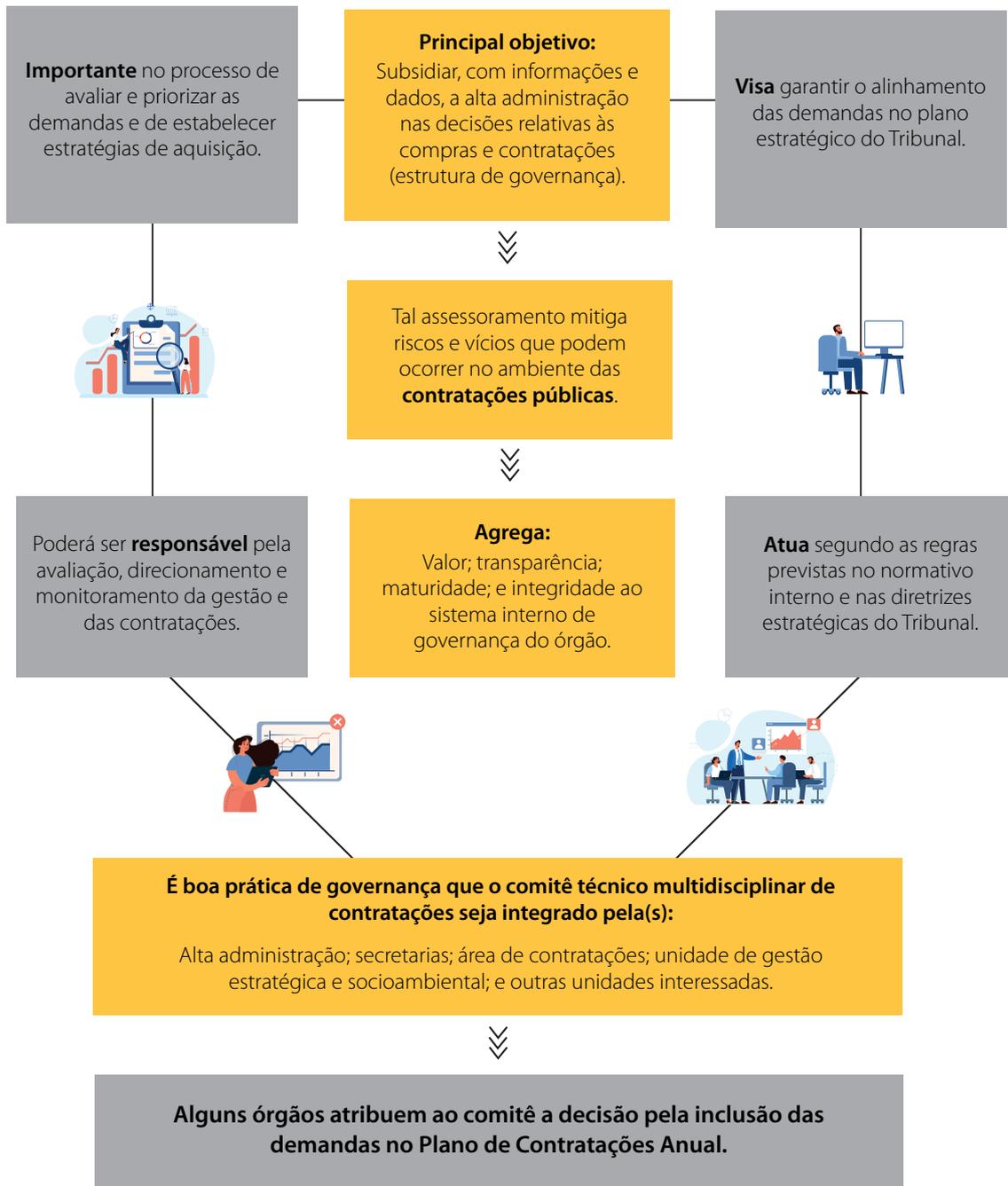
No Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por exemplo, a [Instrução Normativa nº 2/2021](#) relacionou as unidades orgânicas que participam e aprovam a proposta orçamentária, a qual serve de base para elaboração do PCA.

É essencial que a unidade requisitante apresente todas as informações em relação à demanda, em especial as justificativas, o que facilitará os trabalhos do comitê multidisciplinar.

Texto elaborado com base na nota técnica sobre “Avaliação. Implementação. Colegiado multidisciplinar. Instância de governança das contratações”.



Comitê técnico multidisciplinar de contratações



Resolução-CNJ nº 347/2020, art. 29

Alguns órgãos atribuem ao comitê a decisão pela inclusão das demandas no Plano de Contratações Anual.



Alta administração, à luz do princípio da eficiência, deve avaliar a pertinência quanto à criação de comitê exclusivo voltado para a área de contratações.



No TSE, por exemplo, a IN nº 2/2021 relacionou as unidades orgânicas participantes que aprovam a proposta orçamentária, a qual serve de base para elaboração do Plano de Contratações Anual.



É essencial que a unidade requisitante apresente todas as informações em relação à demanda, em especial as justificativas, pois facilitará os trabalhos do comitê multidisciplinar.



Série JE Contrata fala sobre período de formação do PCA

A definição dos períodos de captação de demandas é essencial para a gestão das contratações, pois, a partir da referida captação, torna-se possível a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA).

O PCA torna o processo de gestão nas aquisições mais objetivo e efetivo. Isso porque o citado plano é um poderoso instrumento gerencial de acompanhamento da aplicação dos recursos públicos.

Contudo, é salutar que o Tribunal Eleitoral, por meio de regulamentação própria, defina rotinas, prazos internos e responsabilidades para cada etapa do processo de elaboração do PCA, considerando as peculiaridades de sua estrutura.

No Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por exemplo, a [Instrução Normativa nº 11/2021](#) estabelece que, aprovada a proposta orçamentária com as demandas/necessidades a serem atendidas, conforme procedimentos estabelecidos na [IN-TSE nº 2/2021](#), a Secretaria de Administração deverá elaborar o PCA.

No entanto, alguns Tribunais disciplinaram que o processo de captação de demandas se inicia com a emissão do Documento de Formalização de Demandas (DFD), o qual dá suporte à elaboração da proposta orçamentária e do PCA.

É necessário ter em mente que os processos de captação de demandas e de elaboração do PCA possuem fluxos específicos, com etapas e prazos previamente definidos.

É certo que, por desconhecimento desses fluxos e dos respectivos prazos, a unidade requisitante pode perder a oportunidade de demonstrar para a administração as necessidades de contratação, o que dificultará a implementação de projetos, além de prejudicar o desenvolvimento das atividades da unidade.

Assim, a unidade requisitante deve ficar atenta ao prazo de captação de demandas divulgado pela unidade técnica do Tribunal, pois a ausência da indicação da contratação desejada implica a não inclusão da demanda no PCA.

Fique esperto! Sem a garantia de que a contratação desejada foi incluída no PCA, a unidade vai viver com o “pires na mão”, o que pode prejudicar as atividades e os projetos da unidade.



Coletânea de textos

Viver com o “pires na mão” cria “urgência” no atendimento da demanda, o que pode provocar questionamentos de toda ordem, inclusive dos órgãos de controle interno (auditoria interna) e externo (Tribunal de Contas da União – TCU). Assim, para evitar urgências e garantir as contratações necessárias para a implementação de projetos ou para o desenvolvimento das atividades da unidade requisitante, é necessário informar e demonstrar as contratações desejadas.

O importante é evitar que as expectativas da unidade requisitante sejam frustradas e não esperar por algo que não virá, caso a unidade dependa de inclusão de demanda em data posterior à elaboração e aprovação do PCA.

Assim, evite ficar sem alternativas, “a ver navios”, ou na dependência de algo ou de alguém para obtenção da demanda necessária à unidade requisitante.





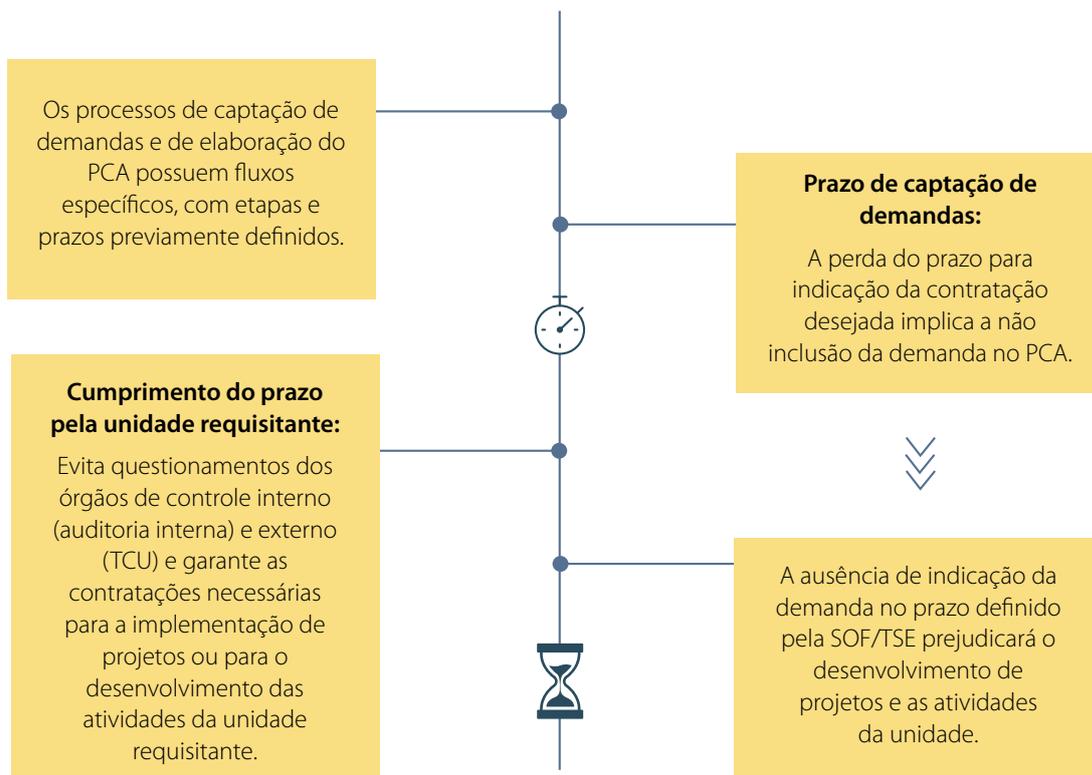
Período de formação do Plano de Contratações Anual (PCA)

PCA

Torna o processo de gestão das aquisições mais objetivo e efetivo, pois é um instrumento gerencial de acompanhamento da aplicação dos recursos públicos.



Captação de demandas > ao ser concluída > elabora-se o Plano de Contratações Anual (PCA).



Período de formação do Plano de Contratações Anual (PCA)

IN-TSE Nº 11/2021

Estabelece que, aprovada a proposta orçamentária na qual constarão as demandas a serem atendidas, a Secretaria de Administração deverá elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA).



No TSE, após a divulgação do cronograma de captação de demandas e do limite orçamentário pela SOF/TSE, o fluxo para elaboração do PCA pode ser observado simplificadamente da seguinte maneira:



1 Unidade requisitante

Informa a demanda/
necessidade.

2 SOF/TSE

Consolida as demandas.
Submete as demandas à
unidade responsável pelo
planejamento estratégico
(SMG).

2 SMG

Analisa a aderência das
demandas aos objetivos e
iniciativas estratégicos
constantes do
planejamento estratégico.

4 SOF, unidades, SMG, demandantes, diretor- -geral e Secretaria-Geral

Aprovam a proposta
orçamentária.

5 Secretaria de Administração

Elabora o Plano de
Contratações Anual (PCA).
Divulga o PCA.

6 Unidade técnica da SAD

Promove
acompanhamento
da execução do PCA.
Reavalia o PCA.



Série JE Contrata explica o Plano Geral de Contratações (PGC)

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) vem ressaltando a importância do plano de aquisições para assegurar o custo-benefício e aprimorar a transparência nas compras públicas.

Por meio do documento Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando Riscos por uma Administração Pública Íntegra (p. 38), a OCDE propôs ao Brasil a seguinte medida:

Introduzir a transparência na fase anterior à publicação de editais e avisos de licitação por meio da preparação e publicação de planos de compras públicas e processos licitatórios de cada órgão público. Essa informação facilitaria a otimização do poder de compra dos órgãos federais e ao mesmo tempo possibilitaria o monitoramento e controle sobre os processos.

O Tribunal de Contas da União (TCU), no subitem 9.1.10 do Acórdão nº 2341/2016 – Plenário, recomendou ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE) a elaboração de planejamento das aquisições, contemplando pelo menos a participação de representantes dos diversos setores da organização e de um documento que materialize o plano de aquisições.

O TCU também indicou a aprovação do planejamento pela mais alta autoridade da organização ou pelo Comitê Gestor de Aquisições, quando este possuir função deliberativa.

Além disso, a Corte de Contas concluiu pela necessidade de divulgação do plano na internet, o que já tem sido feito pela Secretaria de Administração, e você [pode ter acesso neste link](#).

Em sintonia com as recomendações do TCU, o TSE estabeleceu, no art. 4º da [Instrução Normativa nº 11/2021](#), que, após aprovada a proposta orçamentária pelo diretor-geral ou por órgão colegiado, a Secretaria de Administração (SAD) deverá elaborar o Plano de Contratações Anual (PCA) e o Plano Geral de Contratações (PGC).

Em publicações anteriores no AconTSE, veiculamos informações sobre o PCA, sendo que, agora, vamos cuidar especificamente do PGC.

No PGC, constarão relacionadas as contratações que o TSE pretende realizar no exercício seguinte, incluindo os contratos passíveis de prorrogação, com



Coletânea de textos

indicação das unidades orgânicas responsáveis pela análise e pela instrução da contratação, além dos prazos-limite de instrução e tramitação do procedimento administrativo de contratação.

O PGC deverá ser divulgado na intranet até 30 de novembro do ano anterior ao de sua vigência, podendo ser veiculado na internet, o que atenderá ao princípio da transparência, amplamente aplicado na administração pública.

Com a elaboração do PGC, o TSE aperfeiçoará a governança e a gestão de suas contratações, possibilitando a maximização dos resultados institucionais e o uso racional dos recursos públicos.

Além disso, o referido plano possibilitará a articulação do planejamento das contratações com o planejamento estratégico e com a proposta orçamentária, o que permite o uso estratégico das compras públicas, entre outros.

A unidade requisitante é parte importante e indispensável na elaboração do PGC, pois a conclusão da licitação e a data provável da assinatura do contrato dependerão dos prazos a serem inseridos no referido PGC, que decorrem de negociação de datas entre a SAD e a unidade requisitante para apresentação do Documento de Oficialização da Demanda (DOD), do Estudo Técnico Preliminar (ETP), do Termo de Referência (TR) ou do Projeto Básico (PB).

Isso quer dizer que os prazos de cada fase do PGC serão obtidos a partir das datas definidas pela unidade requisitante para entrega do bem ou para início da execução do contrato, o que possibilitará que a SAD defina os prazos para assinatura e para início da execução do contrato, quando não forem coincidentes.

Após a negociação das datas, a SAD estabelecerá prazos para cumprimento de cada fase do PGC e os comunicará às unidades orgânicas envolvidas, cabendo às referidas unidades cumprir os prazos estabelecidos no PGC.

De acordo com o mapeamento do macroprocesso de contratação do TSE, as unidades envolvidas na análise e na instrução do processo de contratação são: unidade requisitante, Seção de Apoio ao Requisitante (Seare), Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG), Secretaria de Comunicação e Multimídia (Secom), Seção de Controle de Custo e Gestão de Ata de Registro de Preços (SECGA), Seção de Editais (Seedi), Gabinete da Secretaria de Administração (GAB-SAD), Gabinete do Diretor-Geral (GAB-DG), Assessoria Jurídica (Asjur), Comissão Permanente de Licitação (CPL), pregoeiros, Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira (Ceofi) e Seção de Contratos (Secont).



É importante ressaltar que o acompanhamento e o controle de cada fase do PGC serão feitos pelas unidades orgânicas envolvidas no processo de contratação, iniciando-se pela unidade requisitante.

Atenção! Na impossibilidade de cumprimento dos prazos estabelecidos no PGC, a unidade orgânica responsável pelo atraso deverá apresentar as justificativas no momento de conclusão da respectiva fase, sem prejuízo do prosseguimento da tramitação processual.

Então, fique esperto! O descumprimento do prazo pode caracterizar desídia da servidora ou do servidor que não agiu a tempo para iniciar e concluir a contratação, o que, inclusive, pode caracterizar prejuízo para a administração pública.

Durante a execução do PGC, a SAD poderá ajustar os prazos para cumprimento de cada fase.

Concluída a elaboração do PGC, o titular da secretaria ou assessoria requisitante está autorizado a iniciar o processo de contratação, podendo encaminhar à SAD o Documento de Oficialização da Demanda (DOD), observado o prazo indicado no PGC.

É importante ressaltar que, durante a tramitação do procedimento de contratação, a SAD poderá solicitar informações adicionais às unidades envolvidas no processo de contratação em relação às demandas/necessidades apresentadas, devendo ser providenciadas pela unidade no prazo definido no PGC.

Você quer saber se o PGC contempla as necessidades/demandas da sua unidade? [Confira aqui](#).

Texto da Secretaria de Administração.



Período de formação do Plano Geral de Contratações (PGC)

Negociação de datas para conclusão da licitação e assinatura de contrato

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

Ressaltou a importância do plano de aquisições → para assegurar o custo-benefício e aprimorar a transparência nas compras públicas.



Tribunal de Contas da União (TCU)

- **Recomendou ao TSE** → a aprovação do planejamento pela mais alta autoridade da organização ou pelo Comitê Gestor de Aquisições.

Tribunal Superior Eleitoral (TSE)

Aprovou a IN-TSE nº 11/2021, na qual foi prevista a elaboração dos:



- Plano de Contratações Anual (PCA);
- Plano Geral de Contratações (PGC).

Art. 4º da IN-TSE nº 11/2021

→ O PGC será divulgado na intranet até **30 de novembro** do ano anterior ao de sua vigência e deve relacionar:

- as contratações que o TSE pretende realizar no exercício seguinte;
- os contratos passíveis de prorrogação;
- as unidades orgânicas responsáveis pela análise e pela instrução da contratação, observados os prazos-limite de instrução e a tramitação do procedimento administrativo de contratação.

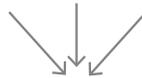


Período de formação do Plano de Contratações Anual (PCA)

Negociação de datas para conclusão da licitação e assinatura de contrato

 Prazos decorrem de negociação de datas entre a SAD e a unidade requisitante para apresentação:

- ✦ do Documento de Formalização de Demandas (DFD);
- ✦ do Estudo Técnico Preliminar (ETP);
- ✦ do Termo de Referência (TR) ou do Projeto Básico (PB).



Após a negociação das datas, a SAD estabelecerá prazos para cumprimento de cada fase do PGC e os comunicará às unidades orgânicas envolvidas.

 **O PCA e o PGC possibilitam:**

- o aperfeiçoamento da governança e a gestão de suas contratações;
- a maximização dos resultados institucionais;
- o uso racional dos recursos públicos;
- a articulação do planejamento das contratações com o planejamento estratégico e com a proposta orçamentária.



 **Concluída a elaboração do PGC**, a unidade requisitante está autorizada a iniciar o processo de contratação, podendo encaminhar à SAD o Documento de Formalização da Demanda (DFD), observado o prazo indicado no PGC.



JE Contrata explica prorrogação, execução e controle de contratações

O Plano de Contratações Anual (PCA) tem por objetivo planejar e racionalizar as contratações do Tribunal, além de garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

Assim, o PCA consolida as demandas de obras, de serviços de Engenharia e de Tecnologia da Informação e de bens e serviços comuns que o Tribunal pretende contratar no exercício subsequente, bem como as contratações que planeja prorrogar. Portanto, para elaboração do PCA, é importante o envolvimento das unidades requisitantes desde o início da fase de captação de demandas, pois as aquisições apenas serão realizadas dentro do exercício seguinte se forem previstas no PCA aprovado pela alta administração.

Importante ressaltar que as demandas serão distribuídas de forma que as contratações ocorram ao longo do exercício, o que evita a concentração de procedimentos licitatórios em determinados períodos e facilita o monitoramento desses processos.

Por sua vez, o Plano Geral de Contratações (PGC), conforme previsto na [Instrução Normativa-TSE nº 11/2021](#), incorpora as informações do PCA em relação às necessidades/demandas a serem atendidas no exercício seguinte e traz detalhadamente a indicação das unidades orgânicas responsáveis pela análise e pela instrução de cada necessidade/demanda, além dos prazos-limite de instrução e tramitação do procedimento administrativo de contratação.

De acordo com o mapeamento do macroprocesso de contratação do TSE, as unidades envolvidas na análise e na instrução do processo de contratação são: unidade requisitante, Seção de Apoio ao Requisitante (Seare), Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG), Seção de Compras (Secomp), Seção de Controle de Custo e Gestão de Ata de Registro de Preços (SECGA), Seção de Editais (Seedi), Gabinete da Secretaria de Administração (GAB-SAD), Gabinete do Diretor-Geral (GAB-DG), Assessoria Jurídica (Asjur), Comissão Permanente de Licitação (CPL), pregoeiros, Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira (Ceofi) e Seção de Contratos (Secont).

Para dar efetividade à execução do PGC, a SAD faz o monitoramento permanente do citado plano, com o objetivo de aumentar as chances de o Tribunal realizar contratações econômicas e vantajosas nos prazos estabelecidos. Portanto, ao



fazer o monitoramento do PGC, a SAD também realiza o monitoramento do PCA, pois, conforme visto, as necessidades/demandas constantes do PCA são incorporadas ao PGC.

O monitoramento da execução do PGC tem por objetivo:

- a) avaliar o PGC quanto à oportunidade e à conveniência de prosseguir ou propor a exclusão ou a substituição de determinada demanda/necessidade prevista no plano;
- b) avaliar se as áreas demandantes estão encaminhando os processos de aquisições, com observância da data desejada para contratação e do prazo estabelecido pela área de contratações para realizar o procedimento licitatório;
- c) avaliar a necessidade de prorrogação de prazo, seleção das necessidades/demandas prioritárias, substituição, exclusão e/ou inclusão das necessidades/demandas cadastradas e aprovadas inicialmente;
- d) exercer o controle dos prazos para início da instrução processual ou entrada do procedimento administrativo de contratação na unidade de compras;
- e) apoiar o monitoramento feito pela Secretaria de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade (SOF) em relação à realização das despesas orçamentárias.

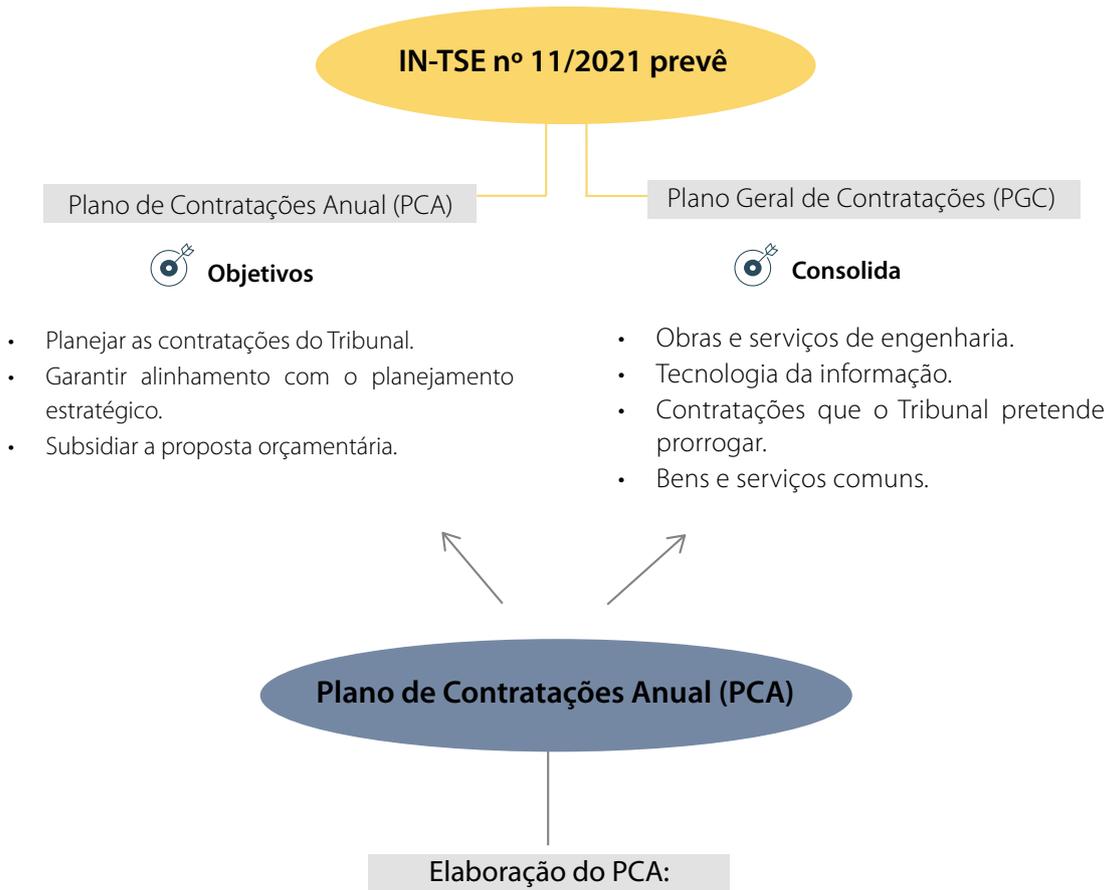
Além do monitoramento feito pela SAD, o envolvimento das unidades requisitantes no acompanhamento e no controle do PGC em relação às necessidades/demandas das referidas unidades é indispensável, pois isso garante o regular andamento da contratação.

A SAD deve controlar todo o andamento do plano, monitorar o calendário de contratações, elaborar relatórios gerenciais para fins de análise de resultados e elaborar indicadores de demandas planejadas e realizadas.

É importante ressaltar que o acompanhamento e o controle de cada fase do PGC serão feitos pelas unidades orgânicas envolvidas no processo de contratação, iniciando-se pela unidade requisitante. Note-se que as necessidades/demandas informadas pela unidade requisitante foram indispensáveis para elaboração do PGC, além das informações sobre as datas estimadas para conclusão da licitação e para assinatura do contrato, as quais foram estabelecidas com base em informações prestadas pela unidade requisitante.



Execução e monitoramento do Plano de Contratações Anual (PCA) e do Plano Geral de Contratações (PGC)



As demandas das unidades requisitantes:

- devem ser previstas no PCA aprovado pela alta administração;
- devem ser distribuídas ao longo do exercício para evitar a concentração de licitações em determinados períodos.



Execução e monitoramento do Plano de Contratações Anual (PCA) e do Plano Geral de Contratações (PGC)

Plano Geral de Contratações (PGC)

Incorpora as informações do PCA em relação às demandas a serem atendidas.

Indica as unidades orgânicas responsáveis pela análise e instrução de cada necessidade

Informa os prazos-limite de instrução e de tramitação do processo.

SAD

-  **Realiza** o monitoramento do calendário de contratações.
-  **Elabora** relatórios gerenciais e indicadores de demandas planejadas *versus* realizadas.
-  **Faz** o monitoramento permanente da execução do PGC para:
 - possibilitar contratações econômicas e vantajosas nos prazos-limite;
 - propor a inclusão, a exclusão ou a substituição das necessidades/demandas e selecionar as necessidades/demandas prioritárias.
-  **Analisa** o cumprimento dos prazos-limite de instrução e de tramitação do processo pelas unidades orgânicas.
-  **Apoia** o monitoramento feito pela SOF em relação às despesas orçamentárias.



Série Contrata JE aborda os objetivos e os indicadores da área de contratações

As organizações públicas, para cumprir a missão para a qual foram constituídas, devem, de forma sistêmica e integrada, aplicar adequadamente seus recursos na prestação de serviços à sociedade com eficácia, eficiência e efetividade.

Para tanto, é importante estabelecer claramente os objetivos, a estratégia de atuação e as ferramentas capazes de aferir a medição do desempenho da organização, além de orientar as ações de melhoria.

A aferição desse desempenho é realizada por meio de indicadores, que são instrumentos de medição aptos a fornecer informações sobre o resultado da execução dos objetivos estratégicos da organização, a comunicar o alcance das metas e a sinalizar a necessidade de ações corretivas.

De acordo com a 3ª edição (2000) do *Referencial Básico de Governança* do Tribunal de Contas da União (TCU), a promoção da gestão estratégica pressupõe “[...] a definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais [...]”.

O citado referencial diz ainda sobre a necessidade de “[...] definição do modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhamento contínuo da evolução dos indicadores e dos planos de ação, viabilizando ações corretivas e retroalimentando a estratégia sempre que necessário”.

Consta, ainda, da mencionada publicação a orientação extraída da publicação *Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando Riscos por uma Administração Pública Íntegra*. Veja:

Para desenvolver boas práticas de gestão de processos licitatórios no Brasil, o governo federal poderia considerar as ações propostas a seguir:

[...]

Desenvolver indicadores de desempenho dos órgãos públicos para ajudar administradores e servidores a aprimorarem seu desempenho em relação aos processos licitatórios. Os indicadores devem ser apoiados por uma justificativa bem explicada, uma metodologia claramente definida e uma fonte de dados identificada. Exemplos de indicadores-chave de desempenho seriam: o número de recursos registrados, o tempo de demora



entre a abertura de propostas e a assinatura do contrato, o número de alterações nos contratos, aumentos de preço etc.

Na mesma linha da orientação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu, por meio da Resolução nº 347/2020, a Política de Governança nas Contratações Públicas, na qual ressaltou a importância da alta administração estabelecer objetivos estratégicos para a área de contratações.

Desse modo, os órgãos devem aprovar planos estratégicos e, com base nas políticas de governança, definir, entre outros, o(s) objetivo(s) específico(s) para a gestão das contratações, cujo desempenho deverá ser monitorado por indicadores e metas.

Nesse sentido, o CNJ, no art. 32 da referida resolução, indicou que compete à alta administração implementar objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações, que evidenciem:

- a) formas de acompanhamento de desempenho e de resultados;
- b) iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos; e
- c) instrumentos de promoção do processo decisório, orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade.

A intenção do CNJ é incentivar a alta administração do Tribunal a promover o aprimoramento da gestão das contratações, com definição de políticas de governança e seus objetivos, para os quais deverão ser delineados planos de ação, indicadores, metas e mecanismos de controle, tudo em conformidade com as diretrizes indicadas na citada resolução.

Portanto, como visto na norma editada pelo CNJ, é importante que a alta administração estabeleça objetivos estratégicos específicos para a área de contratações, além dos objetivos já previstos no Planejamento Estratégico do Tribunal, devendo incluir:

- a) indicadores sugeridos pela Resolução-CNJ nº 347/2020;
- b) outros indicadores de desempenho e resultado, a critério de cada Tribunal;
- c) objetivos vinculados a cada um dos indicadores;
- d) critérios de medição dos indicadores (fórmulas) e de fixação das respectivas metas; e



Coletânea de textos

- e) definição de rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas e identificação dos responsáveis pela execução dessas rotinas, incluindo a aferição dos indicadores, a periodicidade e o formato dos relatórios da gestão.

No que diz respeito à elaboração dos indicadores, devem ser considerados os seguintes elementos mínimos com seus atributos:

- a) fórmula de cálculo;
- b) periodicidade de medição; e
- c) linha de base e metas.

É oportuno ressaltar que os Tribunais Eleitorais podem propor indicadores comuns, de forma a padronizar a aferição do desempenho e o resultado de cada Tribunal, bem como instituir o ranqueamento da Justiça Eleitoral.

Vale acrescentar que, com o objetivo de verificar a aderência dos órgãos da Justiça Eleitoral às diretrizes estabelecidas na Resolução-CNJ nº 347/2020, o Grupo de Trabalho instituído por meio da Portaria-TSE nº 390/2021 realizou diagnóstico perante os Tribunais Eleitorais e identificou que, embora 68% deles tenham elaborado objetivos e metas, 48% não trabalham com indicadores.

O resultado do diagnóstico indica que alguns Tribunais que possuem objetivos e metas possam não ter adotado instrumento para avaliá-los. Note-se que, sem os indicadores e as respectivas metas, a organização não consegue averiguar se os objetivos estão sendo alcançados.

Para concluir, listamos alguns modelos de Planos Estratégicos de Tribunais Eleitorais que contemplam objetivos, metas e indicadores específicos da área de contratações:

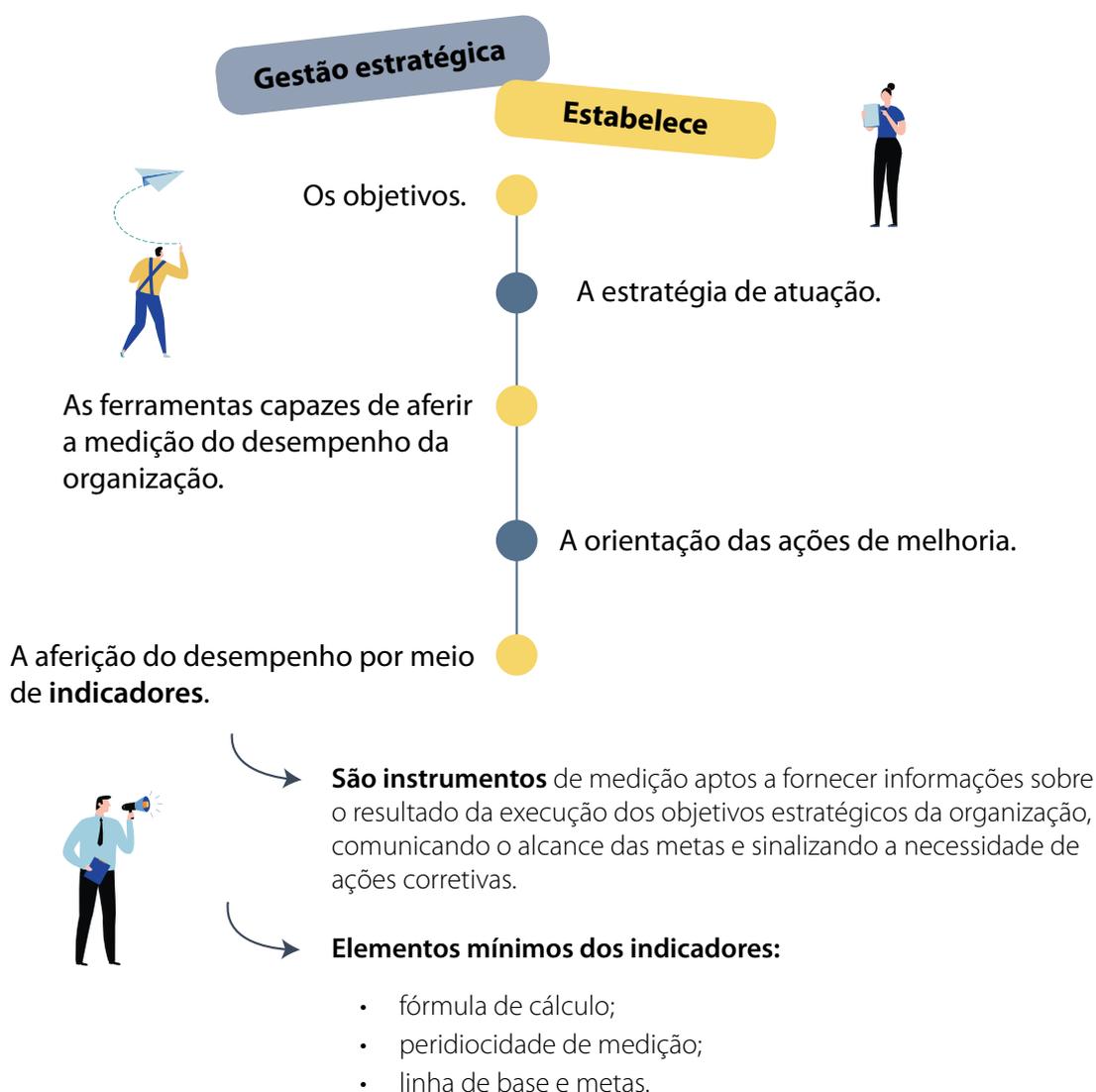
- a) Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE/PR): Portaria nº 311/2021 (indicadores 17, 18, 19, 23 e 24);
- b) Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE/RJ): Resolução nº 1.184/2021 (Plano Estratégico 2021-2026);
- c) Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC): Portaria nº 163/2021 – Plano Estratégico 2021-2026 (índice de desempenho da gestão das contratações e índice de desempenho de sustentabilidade);
- d) Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS): Plano Estratégico 2021-2026 (indicador 5.1).

Texto elaborado com base na nota técnica sobre “Planejamento Estratégico. Objetivos, indicadores e metas”.



Objetivos e indicadores da área de contratações

Organizações públicas → **devem** realizar gestão estratégica → **alinhada** com a missão e a visão organizacionais → **para** aplicar os recursos na prestação de serviços à sociedade de forma eficaz, eficiente e efetiva.



Objetivos e indicadores da área de contratações

Resolução nº 347/2020

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política de Governança nas Contratações Públicas



Visa incentivar a alta administração do Tribunal a promover o aprimoramento da gestão das contratações.

Os órgãos devem, então:

- aprovar planos estratégicos;
- com base em suas políticas de governança, definir o(s) objetivo(s) específico(s) para a gestão das contratações, cujo desempenho deverá ser monitorado por indicadores e metas.



O art. 32 da Resolução-CNJ nº 347/2020 indicou que compete à alta administração implementar objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações que evidenciem:

- formas de acompanhamento de desempenho e de resultados;
- iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos;
- instrumentos de promoção do processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade.



Série Contrata JE: Política de Gestão de Riscos

Nas últimas duas décadas, tornou-se assunto obrigatório o tema Gerenciamento de Riscos nas Instituições, com ênfase na governança, na transparência e no monitoramento do risco, motivado por profundos reflexos na sobrevivência das instituições.

Diante disso, as organizações passaram a criar mecanismos para documentar, divulgar e disponibilizar as metodologias, os modelos e as ferramentas que proporcionem a efetividade no gerenciamento do risco, em conformidade com as melhores práticas institucionais.

Como se sabe, as atividades de qualquer organização envolvem riscos que, se não gerenciados adequadamente, poderão se materializar e comprometer a capacidade organizacional de gerar, preservar ou entregar valor.

Na verdade, se ocorre um evento não previsto com potencial para impactar os resultados esperados, o que faz a diferença é analisar se a organização se preparou ou não para isso.

Assim, uma gestão de riscos eficaz pode tanto reduzir a probabilidade de ocorrência de um evento adverso como também o impacto nos objetivos estabelecidos, podendo auxiliar a administração a identificar e a aproveitar oportunidades que favoreçam os resultados.

Ciente da importância da gestão de riscos na administração pública federal, o Tribunal de Contas da União (TCU), desde 2011, realiza auditorias com foco em objetivos estratégicos voltados para a promoção e a indução de práticas de gestão de riscos na administração pública.

Em edições anteriores, o AconTSE ressaltou que a nova [Lei de Licitações e Contratos Administrativos \(Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021\)](#) estabeleceu que a alta administração é responsável pela definição da Política de Gestão de Riscos.

A referida lei indicou, no art. 169, que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.

Além disso, estabeleceu, no art. 18, que, na fase preparatória do processo licitatório, é necessário abordar a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.



Coletânea de textos

Por sua vez, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da [Resolução nº 347/2020](#), também ressaltou a importância da gestão de riscos ao indicar que compete aos órgãos do Poder Judiciário o estabelecimento de diretrizes e de metodologia para implantar a gestão de riscos nas contratações.

No item IX do anexo da mencionada resolução, o CNJ indicou que a gestão de riscos das contratações é necessária para gerenciar os eventos que possam impactar negativamente o alcance dos objetivos definidos pela organização para as contratações.

O CNJ entende que o objetivo é identificar riscos, classificá-los pela sua relevância e estabelecer controles internos para aqueles que devam ser reduzidos, o que é necessário para aperfeiçoar o macroprocesso de contratação, garantindo que seus objetivos sejam alcançados.

Portanto, não há dúvidas da necessidade de ser implantada a Política de Gestão de Riscos na organização, com definição das diretrizes e da metodologia que permitam a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos que possam impactar os objetivos estratégicos do órgão e, em especial, as contratações públicas.

A tarefa para implantação da referida política não é complexa, conforme publicação feita pelo TCU, cujo [link](#) demonstra ser possível implementar a citada política em dez passos.

No Tribunal Superior Eleitoral (TSE), a Política de Gestão de Riscos foi instituída por meio da [Portaria nº 784/2017](#), enquanto que o Processo de Gestão de Riscos (PGRiscos), com a descrição detalhada de suas fases e com os procedimentos e instrumentos necessários à sua execução, foi aprovado pela Comissão de Gestão de Riscos em julho de 2018.

Além disso, recentemente, a Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG) publicou o *Manual de Gestão de Riscos*, no qual constam, detalhadamente, as diretrizes para a implementação da gestão de riscos no Tribunal.

Na página do TSE na internet, na [aba Governança e Gestão](#), consta que “a gestão de riscos constitui processo corporativo contínuo e iterativo, que visa identificar, avaliar, controlar e gerenciar eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos institucionais, oferecendo maior garantia para o sucesso do negócio”.

Por fim, importante ressaltar que o AconTSE das duas próximas edições irá tratar da implantação da referida política no macroprocesso de contratação e no processo de licitação e contratação.



Quer saber mais sobre a Política de Gestão de Riscos do TSE, acesse a página do TSE na internet na aba Transparência e Prestação de Contas, contida na Aba Governança e Gestão, e o [Manual de Gestão de Riscos](#).



Política de Gestão de Riscos

As atividades de uma organização envolvem riscos.



Os riscos devem ser gerenciados adequadamente.

Por isso, a instituição deve estar preparada para eventos não previstos e com potencial para impactar os resultados esperados.



Política de Gestão de Riscos.

Traz diretrizes e metodologia que permitam a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos que possam impactar os objetivos estratégicos do órgão e, em especial, as contratações públicas.

Ciente da importância da gestão de riscos na administração pública federal, o Tribunal de Contas da União (TCU), desde 2011, realiza auditorias com foco em objetivos estratégicos voltados para a promoção e para a indução de práticas de gestão de riscos na administração pública.



Gestão de riscos eficaz

Reduz

- A probabilidade de ocorrência de um evento adverso.
- O impacto do evento adverso nos objetivos estabelecidos.

Auxilia

- A administração a identificar e a aproveitar oportunidades que favoreçam os resultados.



Política de Gestão de Riscos



A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021

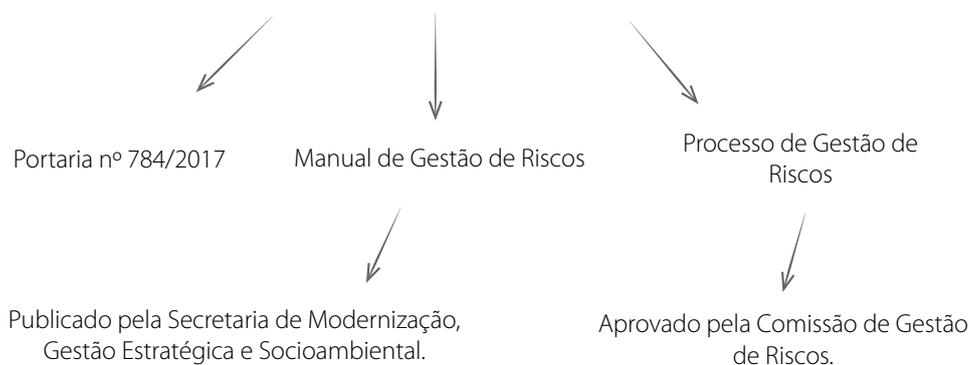
- Estabeleceu que a alta administração é responsável pela Política de Gestão de Riscos.
- Art. 169: as contratações públicas devem submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.
- Art. 18: na fase preparatória do processo licitatório, é necessário abordar a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.

Resolução nº 347/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)



- Objetivos:
 - identificar riscos e classificá-los pela sua relevância;
 - estabelecer controles internos para aqueles que devam ser reduzidos.
- Determinou que compete aos órgãos do Poder Judiciário o estabelecimento de diretrizes e de metodologia para implantar a gestão de riscos nas contratações.
- Indicou que a gestão de riscos das contratações é necessária para o manejo dos eventos que possam impactar negativamente o alcance dos objetivos definidos pela organização para as contratações.

Política de Gestão de Riscos do TSE



Contrata JE: Política de Gestão de Riscos

Na semana passada, falamos sobre a importância da Política de Gestão de Riscos, em especial na área das contratações públicas. Nesta edição, o décimo texto da série traz uma novidade ao tratar do mesmo tema, porém na forma de *storytelling*.

Geyse era uma ótima gestora de um time de 500 colaboradores de um Tribunal Eleitoral de um estado da federação. Assim como muitas pessoas fazem nos dias de hoje, ela trabalhava muito, com uma rotina de casa- trabalho e trabalho-casa, entremeada a diversas decisões a tomar. Isso fazia com que ela ficasse preocupada com os riscos das decisões que tomava e tivesse dificuldade de fazer aplicar o gerenciamento de riscos adequado em todos os níveis e unidades organizacionais pelos quais era responsável. Afinal, ela queria encontrar tempo para a família. Mesmo assim, Geysel era uma pessoa feliz no trabalho.

Tudo corria bem até que, em uma reunião com seus superiores, ela foi comunicada de que sua meta de gestão de riscos iria aumentar muito além do esperado. O motivo era justo: com a publicação da [Resolução-CNJ nº 347/2020](#), o Tribunal estava prestes a ter que cumprir a determinação para estabelecer diretrizes e implementar uma metodologia para a gestão de riscos nas contratações.

Geysel olhou para sua missão e percebeu que existiam vários pontos que necessitavam ser melhorados, mas não tinha ideia do que priorizar. Na verdade, isso a incomodava há algum tempo, já que sua inexperiência em gestão de riscos não a abonava quanto ela gostaria. Tendo percebido a necessidade de mudança, ela conversou com várias pessoas e fez algumas dinâmicas de grupo com seu time. Contudo, os muitos *feedbacks* recebidos não foram suficientes para causar uma mudança efetiva no ponteiro dos resultados. Isso a desanimou a ponto de fazê-la acreditar que não tinha capacidade para resolver esses problemas em torno da gestão de riscos.

Então, Geysel criou uma metodologia com o auxílio de uma unidade de apoio que tratava exatamente dos mesmos desafios. Após o primeiro contato, ela ficou cada vez mais interessada pelo assunto e passou a devorar vários textos e vídeos de *blogs*. Quando se deparou com um *case* do Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins (TRE/TO), que resolveu um problema parecido com o que vivenciava, um pingote de esperança surgiu. Porém, como cada organização é diferente da outra, Geysel não conseguia entender como os resultados que acabara de ver poderiam ser aplicados à sua realidade. Nesse momento, as dúvidas e inseguranças borbulhavam em sua cabeça até que, meio desacreditada, decidiu



solicitar um bate-papo com alguns colegas dos TREs de Tocantins e de Goiás, que possuem um Sistema de Gestão da Qualidade implantado com base na NBR ISO 9001:2015, em que a mentalidade de riscos é um princípio essencial.

A expectativa da gestora era de poder ao menos clarear um pouco suas ideias. Então, ela recebeu a ligação de um desses colegas, que ouviu pacientemente a explicação de Geysel sobre os desafios enfrentados. O colega rapidamente citou a história de um outro Tribunal parceiro e que superou exatamente as mesmas adversidades. Naquele momento, ela percebeu algo diferente: havia encontrado uma pessoa confiável que queria realmente ajudá-la.

Mais confiante, a gestora e o colega do TRE/TO marcaram uma próxima conversa, a fim de entender a fundo a realidade dos órgãos e como mudá-la. Isso lhe deu motivação para seguir em frente e acreditar que era o momento certo para entrar de cabeça nesse novo mundo desconhecido – o grande dragão –, GESTÃO DE RISCOS. Geysel passou os dias seguintes estudando, buscando *benchmarks* nos Tribunais, coletando indicadores e diagramas de processos de sua organização e separando várias dúvidas para serem levadas para a reunião com os colegas.

Juntos, descobriram que o órgão em que Geysel trabalha possuía informações suficientes para bater a meta, mas não aproveitava bem os dados disponíveis. Constataram que faltava promover a capacitação em gestão de riscos nas contratações, gerenciar os riscos das contratações, elaborar um plano de ação para tratamento dos riscos de contratações, incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da gestão de riscos nas contratações e assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão em contratações tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização.

Caso ela não conseguisse resolver esses problemas, conseqüentemente não batendo sua nova meta de gestão de riscos, a sua unidade não gerenciaria riscos, o que comprometeria o sonho dos colaboradores e sua liderança.

De outra parte, o melhor aproveitamento do estudo traria mais reuniões sobre o tema e, por conseqüência, mais gerenciamentos de riscos realizados. Sabendo do seu maior desafio a ser resolvido e dos impactos negativos caso não conseguisse superá-lo, Geysel foi apresentada à solução que os parceiros elaboraram e que poderia resolver seus problemas. Ela e o colega do TRE-TO, então, passaram por uma longa semana de testes, conversando todos os dias e tirando dúvidas. Tudo em preparação para a batalha final.

Durante os preparativos, apesar da razão dizer à Geysel o que precisava ser feito, o medo de se mover da situação atual a petrificava e fazia com que a



Coletânea de textos

organização ficasse exposta a riscos todos os dias. Foi aí que ela percebeu seu maior impedimento: a inexistência de um MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS que abrangesse todos os processos, dentre eles a gestão de riscos de contratações, prevista na Resolução nº 347/2020.

Sentindo-se incentivada pelos colegas, ela finalmente decidiu aproveitar melhor seus parceiros, garantir uma excelente gestão de riscos e enviar mais oportunidades qualificadas para os colaboradores. Algum tempo depois de adotar a solução, Geyse finalmente conseguiu implementar uma excelente gestão de riscos e, principalmente, parou de perder horas de sono ao gerenciar riscos naturalmente, por meio de planos de ação contidos na metodologia, que não existiam anteriormente. Consequentemente, suas metas foram batidas e, a essa altura, ela já se prepara para assumir maiores responsabilidades dentro da organização.



Políticas de Gestão de Riscos



Isso lhe deu motivação para seguir em frente e entrar de cabeça nesse mundo desconhecido do gerenciamento de riscos. Geysel:

- estudou e buscou *benchmarks* nos Tribunais;
- coletou indicadores, diagramas de processos de sua própria organização e anotou várias dúvidas para a próxima reunião.

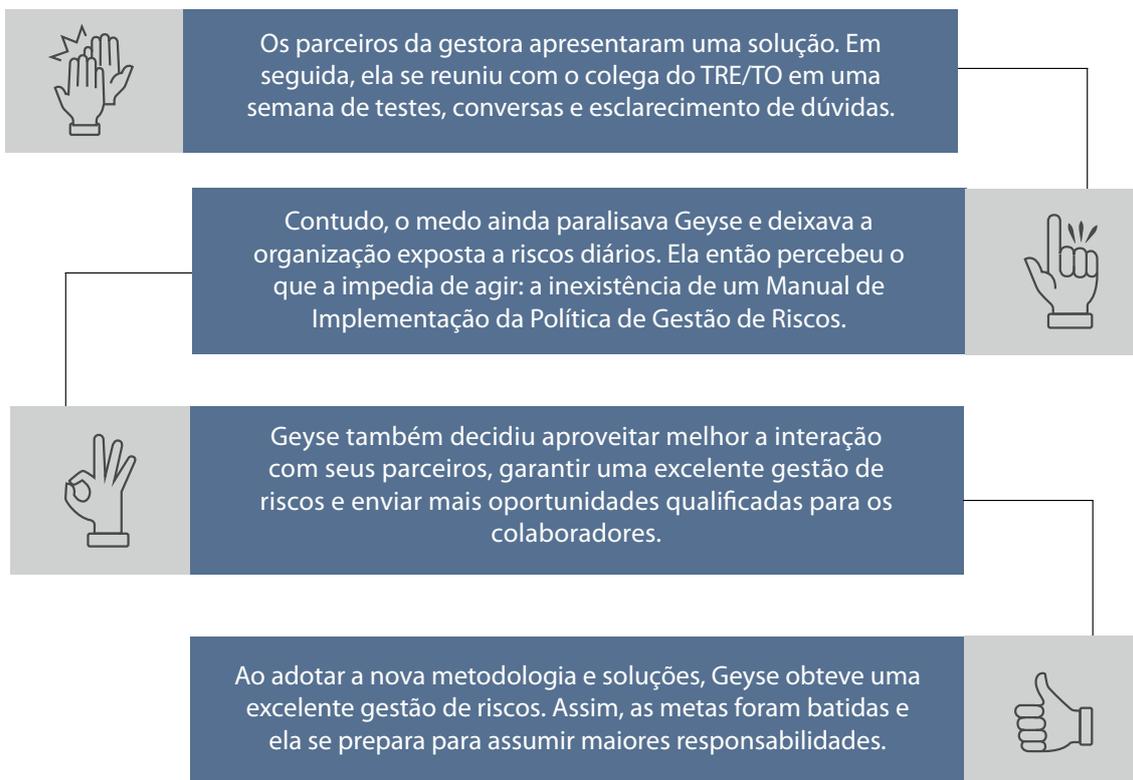
Políticas de Gestão de Riscos



Com os colegas, descobriu que o órgão em que trabalhava possuía informações suficientes para bater a meta, mas não as aproveitava bem.

Constataram que faltavam na área de gestão de riscos nas contratações do órgão:

- gerenciamento dos riscos e promoção de capacitação;
- elaboração de plano de ação;
- inclusão, nas atividades de auditoria interna, de avaliação da gestão de riscos nas contratações;
- acesso tempestivo às informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização para os responsáveis pela tomada de decisão em contratações.



Gestão de riscos do macroprocesso de contratações

Na edição do AconTSE da semana passada, falamos que a [Lei nº 14.133/2021](#) estabeleceu, no art. 169, que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.

A [Resolução-CNJ nº 347/2020](#) também ressaltou a importância da gestão de riscos e indicou que compete aos órgãos do Poder Judiciário o estabelecimento de diretrizes e de metodologia para implantar a gestão de riscos no macroprocesso de contratações.

No inciso IX do anexo da mencionada resolução, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ressaltou que o gerenciamento de riscos deve alcançar os eventos relacionados ao processo de trabalho de contratações, em especial os riscos que venham a impactar negativamente o macroprocesso de contratação.

O objetivo dos regramentos citados é sensibilizar a alta administração, a gestão, as servidoras e os servidores para a prática de identificar riscos, classificá-los pela sua relevância e estabelecer controles internos para os riscos que devam ser reduzidos.

Portanto, a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos são essenciais para aperfeiçoar o macroprocesso de contratação e garantir que seus objetivos sejam alcançados.

O sucesso da implantação do gerenciamento de riscos, no macroprocesso de contratação, depende da determinação da alta administração e da adoção de ações pela gestão, com o objetivo de alcançar a integração das servidoras e dos servidores envolvidos no projeto.

O primeiro passo na busca do gerenciamento de riscos, no macroprocesso de contratação, exige a edição de normativo que contenha a Política de Gestão de Riscos do Tribunal, na qual constem as metodologias, os modelos e as ferramentas a serem adotados.

Assim, aprovada a referida política, é necessária a realização de evento motivacional e de ambientação para:

- a) dar visão geral da governança de aquisições, da atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e do processo licitatório, observadas as fases do processo de contratação do Tribunal;



Coletânea de textos

- b) estabelecer nivelamento sobre a gestão de riscos no contexto do processo de contratação pública, observado o programa aprovado na mencionada política; e
- c) utilizar matrizes de riscos em processos de contratações públicas, observada a matriz do Tribunal.

Para o sucesso da implantação do projeto, é indispensável oferecer treinamento às servidoras e aos servidores a partir de casos concretos, trabalhados em oficinas, com o objetivo de colocarem em prática a gestão de riscos.

Ao fim do curso, a servidora e o servidor deverão estar aptos a atuar na gestão de riscos do macroprocesso de contratação, bem como do processo de contratação, ora como demandante, ora como responsável pela instrução do processo que contenha a demanda, sendo capazes de:

- a) reconhecer as metodologias, os modelos e as ferramentas adotados na Política de Gestão de Riscos do Tribunal;
- b) identificar os principais riscos que possam comprometer o macroprocesso de contratação, bem como as fases de planejamento (documento de formalização da demanda, Estudos Técnicos Preliminares – ETP, Projeto Básico – PB ou Termo de Referência – TR, valor estimado da contratação), seleção do fornecedor, gestão do contrato, recebimento do objeto e pagamento;
- c) avaliar os riscos identificados por meio da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- d) definir as ações para tratamento dos riscos, indicando se eles serão aceitos, mitigados, evitados/eliminados ou transferidos/compartilhados; e
- e) definir plano de contingência para a gestão de riscos eventualmente consumado.

Objetivando verificar a aderência dos órgãos da Justiça Eleitoral às diretrizes estabelecidas na Resolução-CNJ nº 347/2020, o Grupo de Trabalho, instituído por meio da [Portaria-TSE nº 390/2021](#), realizou diagnóstico perante os Tribunais Eleitorais e identificou que, dos vinte e cinco deles que responderam o questionário, oito (32%) ainda não aprovaram a Política de Gestão de Riscos.

No mesmo diagnóstico, foram elaboradas as questões a seguir, as quais foram respondidas da seguinte maneira:



Pergunta	Resposta		
	SIM	NÃO	EM ELABORAÇÃO
<i>O Tribunal já identificou os riscos do macroprocesso de contratações?</i>	20%	36%	44%
<i>O Tribunal estabeleceu o tratamento adequado para cada risco do macroprocesso de contratações?</i>	20%	32%	48%
<i>Já houve ou há previsão para capacitação em gestão de riscos nas contratações?</i>	80%	20%	–
<i>A gestão de riscos do macroprocesso de contratação e de cada objeto a ser licitado está alinhada à metodologia de gestão de riscos do Tribunal?</i>	56%	44%	–
<i>Seu Tribunal elabora plano de ação para tratamento dos riscos do macroprocesso de contratação?</i>	8%	64%	20%

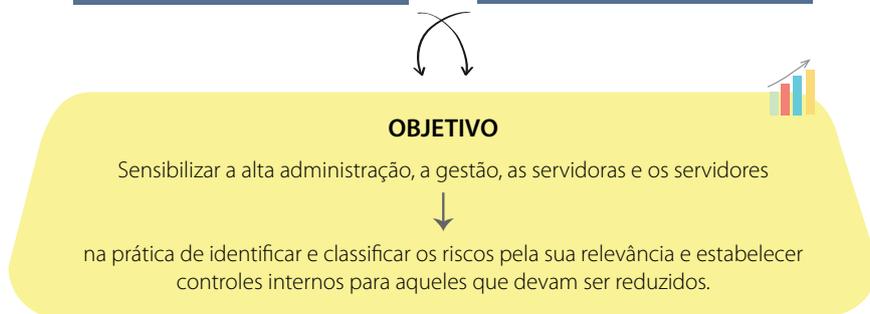
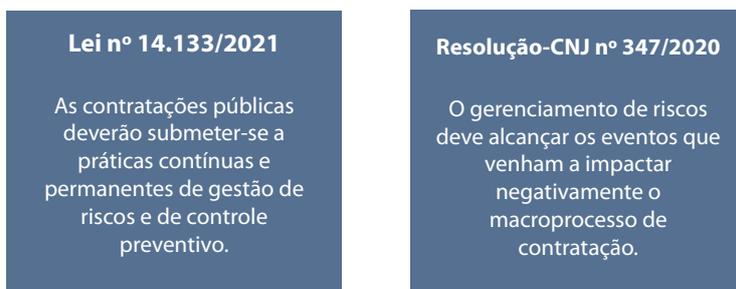
As respostas indicam a necessidade de instituição ou de aprimoramento da Política de Gestão de Riscos em alguns Tribunais. Isso porque vários deles responderam que não dispõem da referida política, embora tenham indicado que identificam os riscos do objeto a ser contratado. Constatou-se também que outros Tribunais, apesar de disporem de Política de Gestão de Riscos, não adotam a metodologia de riscos prevista na política do Tribunal.

Fique esperto(a): mapear os riscos do macroprocesso de contratação é uma forma eficiente de evitar as incertezas sobre o desempenho da organização e leva os gestores a ponderarem sobre os esforços necessários para se constituir uma linha de defesa que possa oferecer segurança razoável no sucesso da contratação.

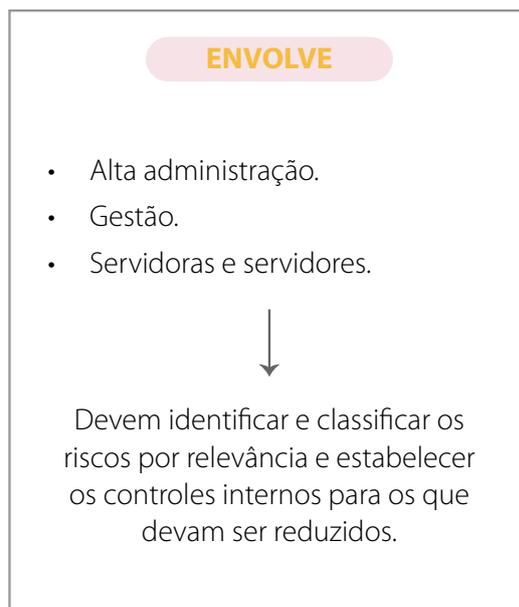
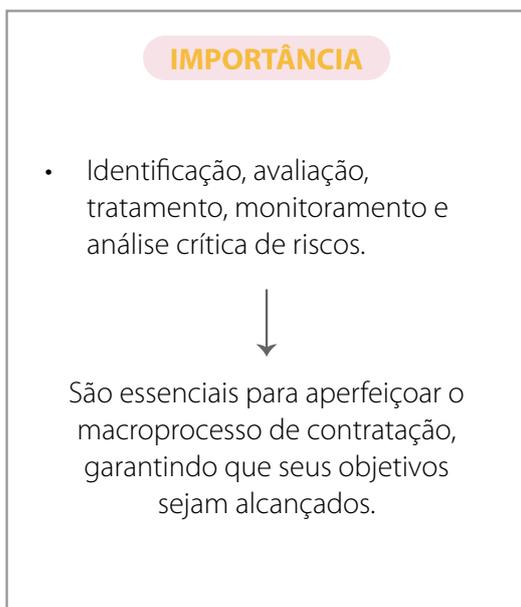
Texto elaborado com base na nota técnica sobre “Política de Gestão de Riscos”.



Gestão de riscos do macroprocesso de contratações



Implantação do gerenciamento de riscos no macroprocesso de contratação.



Gestão de riscos do macroprocesso de contratações



PRIMEIRO PASSO

Edição de normativo contendo a Política de Gestão de Riscos do Tribunal, na qual constem:

- as metodologias;
- os modelos;
- e as ferramentas a serem adotados.



Aprovada a referida política, é necessária a realização de evento motivacional e de ambientação.



Ao fim do curso, a servidora e o servidor deverão estar aptos(as):

- a atuar na gestão de riscos do macroprocesso de contratação;
- a atuar na gestão do processo de contratação, ora como demandante, ora como responsável pela instrução do processo que contém a demanda.

Grupo de Trabalho instituído por meio da Portaria-TSE nº 390/2021



Realizou diagnóstico perante os Tribunais Eleitorais e identificou:



dos vinte e cinco tribunais que responderam ao questionário, oito (32%) ainda não aprovaram a Política de Gestão de Riscos.



Gestão de riscos do objeto a ser licitado

O art. 18, inciso X, da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) estabeleceu que a fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento, incluindo a abordagem da análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e da boa execução contratual.

O mencionado dispositivo legal reforça a preocupação da legisladora ou do legislador com o sucesso da licitação e da contratação, sendo, portanto, a gestão de riscos boa prática a ser seguida pela administração pública.

O exercício de planejamento, por meio da análise dos riscos, conferirá mais previsibilidade e, por consequência, economicidade e racionalidade às licitações e aos contratos.

Nas duas últimas edições do AconTSE, chamamos a atenção para o fato de que a gestão de riscos deve ser um processo de natureza permanente com atividades previamente definidas para identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização e, nesse particular, o sucesso da licitação e da boa execução contratual.

Não é novidade alguma que toda atividade traz em si um risco em maior ou menor grau.

Imagine, por exemplo, o ratinho que tenciona pegar o queijo que está numa ratoeira. Será que ele corre riscos? O que você acha?



Veja a figura a seguir!

O ratinho identificou o risco e tenciona pegar o queijo. Para tanto, estabeleceu controles que, em princípio, seriam suficientes para tratar o risco identificado ou pelo menos para diminuir os riscos.



As licitações e os contratos estão inseridos num cenário repleto de riscos, que, se não forem identificados, mitigados e gerenciados, podem comprometer o sucesso da licitação.

Portanto, o essencial é estar preparado para dar solução a qualquer evento que possa impactar os resultados esperados.

Imagine, por exemplo, se a realização de uma licitação para aquisição de urnas eletrônicas, por algum motivo, não seja concluída e a aquisição dessas urnas seja indispensável para o próximo pleito eleitoral. O órgão identificou o(s) risco(s) de a licitação ser considerada fracassada ou deserta? O órgão está preparado para que não haja prejuízos na captação universal do voto com outras soluções? O que faz a diferença é saber se a organização se preparou ou não para isso.

Assim, a adoção de gestão de riscos eficaz pode reduzir a probabilidade de ocorrência de evento adverso, além de reduzir o impacto do evento nos objetivos estabelecidos.



Coletânea de textos

Não há dúvidas de que existem riscos que podem impactar a realização de uma licitação e também a execução de um contrato, razão pela qual as administrações modernas buscam identificar e mitigar os riscos.

Nesse particular, a atuação da equipe de planejamento da contratação durante a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares é essencial para identificar, avaliar e indicar o tratamento a ser dado em relação a potenciais eventos que possam afetar a licitação e a execução do futuro contrato.

Fique esperto(a): mapear os riscos do objeto que você pretende adquirir/contratar e definir ações de contingenciamento são formas eficientes de os(as) demandantes identificarem e se precaverem de possíveis problemas durante as fases de instrução do processo de contratação.



Gestão de riscos do objeto a ser licitado



Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

≡ Art. 18, X, da Lei nº 14.133/2021 ≡

Fase preparatória do processo licitatório = **Planejamento**



Planejamento envolve análise de riscos



- Previsibilidade
 - Economicidade
 - Racionalidade
- > às licitações e contratos.

As licitações e os contratos estão inseridos num cenário repleto de riscos.



Riscos devem ser identificados, mitigados e gerenciados.



Devem-se também definir ações de contingenciamento.



Gestão de riscos é boa prática a ser seguida pela administração pública a fim de garantir o sucesso da licitação e da contratação.



É essencial estar preparado para dar solução a qualquer evento que possa impactar os resultados esperados.



Gestão de riscos do objeto a ser licitado



A atuação da equipe de planejamento da contratação durante a elaboração dos estudos técnicos preliminares é essencial para:

- identificar
- avaliar



potenciais eventos que possam afetar a licitação e a execução do futuro contrato.



Por fim, é necessário indicar o tratamento a ser dado aos eventos identificados.



Plano Anual de Capacitação (PAC)

O Plano Anual de Capacitação (PAC) é exemplo de planejamento que deve ser adotado por qualquer organização. Isso porque, por meio do planejamento, é possível identificar as necessidades de capacitação das pessoas frente às competências de cada indivíduo, sendo essencial para atingir a eficiência dos talentos da instituição.

A Resolução-CNJ nº 347/2020 elevou o PAC a instrumento de governança em contratações públicas e estabeleceu que o referido plano deve conter ações de capacitação para as funções-chave da gestão de contratações, incluindo dirigentes, pregoeiras, pregoeiros, membras e membros das comissões de licitação, servidoras e servidores que atuam na pesquisa de preços, gestoras, gestores e fiscais de contratos, bem como agentes que atuam nas demais fases do processo de contratação.

Além disso, a referida resolução indicou que as ações de capacitação devem permitir não só o desenvolvimento de conhecimentos técnicos como também habilidades e atitudes que são desejáveis ao bom desempenho das funções-chave.

Por sua vez, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) enfatizou, no art. 173, a necessidade de promoção de eventos de capacitação para as servidoras e os servidores designados(as) para o desempenho das funções essenciais à execução da nova lei.

A adoção do citado plano permite o estabelecimento de diretrizes para ações de formação continuada e para formulação ou ampliação de políticas voltadas às relações socioprofissionais de trabalho e de qualidade de vida, com o objetivo de oferecer às servidoras e aos servidores o desenvolvimento profissional de forma eficaz, considerando as necessidades de cada um.

Na elaboração do plano, deve-se considerar a necessidade de adequação das competências transversais, institucionais, gerenciais e individuais às necessidades de formação interna, buscando o desenvolvimento continuado da servidora e do servidor.

É importante ressaltar que as novas gerações têm mostrado que os métodos convencionais de treinamento não entregam mais resultados satisfatórios.

Diante disso, este texto apresenta três dicas para ajudar na elaboração do plano de capacitação. A primeira dica diz respeito ao mapeamento das capacitações, que parece ser bastante óbvio, mas nem sempre é bem executado. Isso porque



Coletânea de textos

realizar o mapeamento das capacitações implica identificar áreas e assuntos semelhantes, destacar prioridades e identificar gargalos e riscos.

No mapeamento das capacitações, é importante considerar as áreas que apresentam baixo índice de desempenho, problemas na produtividade, problemas de comunicação etc., porque podem apontar a necessidade de treinamento da equipe.

Com os problemas identificados, é possível estabelecer um plano de capacitação voltado para soluções dos problemas identificados, com foco em resultados, utilizando as soluções como conteúdos aplicáveis aos treinamentos.

A segunda dica diz respeito à capacitação de servidoras e servidores para utilização de tecnologias, mediante simulação das atividades exercidas, o que possibilita o treinamento com foco na prática e, assim, a obtenção de resultados eficientes.

A simulação das atividades em situações de riscos e de melhorias pode estimular a mudança de comportamento da servidora ou do servidor. São utilizados, por exemplo, jogos de treinamento a fim de permitir que a capacitação seja divertida e em ambiente totalmente interativo. A diversão é utilizada com fins educativos.

Naturalmente, o sucesso da simulação vai depender da adequação do ambiente e da criação de cenários ideais, os quais devem se encaixar ao conteúdo desejado.

Por fim, a terceira dica diz respeito à avaliação dos resultados obtidos com a capacitação realizada. A avaliação possibilitará verificar se os problemas identificados no mapeamento foram solucionados.

Nessa fase, é possível analisar se, durante o treinamento, os comportamentos foram adequados, se as habilidades foram aprimoradas e se os conhecimentos transferidos foram capturados pela servidora ou pelo servidor.

Além disso, a utilização de jogos de treinamento poderá indicar os resultados obtidos ao apontar uma possível reaplicação ou o êxito alcançado com a capacitação.

Como visto, elaborar um PAC é uma tarefa simples e fundamental para garantir que o órgão mantenha o padrão dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

Você já parou para pensar qual a sua necessidade de capacitação ou qual a necessidade de sua equipe, caso você seja um gestor?



Plano Anual de Capacitação (PAC)

Permite identificar as necessidades de capacitação das pessoas frente às competências de cada indivíduo.



Permite o estabelecimento de diretrizes para ações de formação continuada.

Resolução-CNJ nº 347/2020

Determinou que o Plano Anual de Capacitação:



É instrumento de governança em contratações públicas.

Deve conter ações de capacitação para as funções-chave da gestão de contratação.

Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos



Art. 173: há necessidade de promoção de eventos de capacitação para as servidoras e os servidores designados(as) para o desempenho das funções essenciais à execução da nova lei.



Plano Anual de Capacitação (PAC)

Elaboração do Plano Anual de Capacitação



Adequação das competências —→ às necessidades de formação interna transversais, institucionais, gerenciais e individuais.



Mapeamento das capacitações



Identificar áreas e assuntos semelhantes, destacar prioridades e identificar gargalos e riscos.



Identificar áreas que apresentam baixo índice de desempenho, problemas na produtividade e na comunicação.



Capacitar servidoras e servidores com a utilização de tecnologias e foco na prática, com simulação de situações de riscos e de melhorias.



Avaliar os resultados com a capacitação realizada, para verificar se os problemas identificados no mapeamento foram solucionados.



Plano de obras

Em abril de 2010, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução nº 114, com o objetivo de disseminar a necessidade de o Tribunal realizar o planejamento das obras e padronizar os projetos construtivos para, com isso, evitar a descontinuidade de projetos, em andamento, iniciados em gestões anteriores.

A referida resolução estabelece que o plano de obras deve ser elaborado a partir do programa de necessidades e do planejamento estratégico de cada Tribunal, observadas as diretrizes fixadas pelo CNJ.

Cabe ressaltar que a vinculação do plano de obras ao planejamento estratégico aponta a preocupação permanente do CNJ em manter alinhados os novos projetos aos objetivos estratégicos do Tribunal.

O art. 4º da referida resolução estabelece que o plano de obras é composto pela análise de prioridade e pela estimativa de custo total, sendo que a análise de prioridade é feita por meio de critérios objetivos de ponderação, conforme art. 2º da resolução, e se sujeita à competência regulamentar suplementar dos Tribunais, nos termos do art. 35 da norma.

Fique esperto(a)!

A mencionada resolução prevê, no art. 34, a adoção de cadastro de imóveis, mediante o qual o CNJ tenciona identificar a possibilidade de compartilhamento de instalações e projetos de arquitetura e engenharia entre os Tribunais, além da construção conjunta de obras para utilização compartilhada entre os órgãos do Poder Judiciário.

Para dar cumprimento à citada resolução, o Tribunal deve estabelecer os critérios, requisitos e objetivos mínimos para o planejamento e a priorização de todas as obras.

Recentemente, o CNJ, por meio da Resolução nº 347/2020, considerou o plano de obras como instrumento de governança orientador das contratações do Poder Judiciário.

O planejamento das obras é o primeiro passo para a definição e a organização de uma edificação. No citado plano, são definidas as etapas e as fases da obra, com a combinação de diversas atividades fundamentais, como, por exemplo, o orçamento, o cronograma e o controle de cada etapa e a fase da obra.



Coletânea de textos

Assim, o planejamento das obras tem como objetivo principal prever os riscos, as inconformidades e os impactos positivos e negativos da(s) obra(s). Isso porque no planejamento é feita a previsão do tempo, dos gastos, dos suprimentos e dos materiais necessários, bem como a definição dos profissionais para cada tarefa, entre outros fatores, além do cronograma, o qual deve ser estruturado para se ter o controle do empreendimento como um todo.

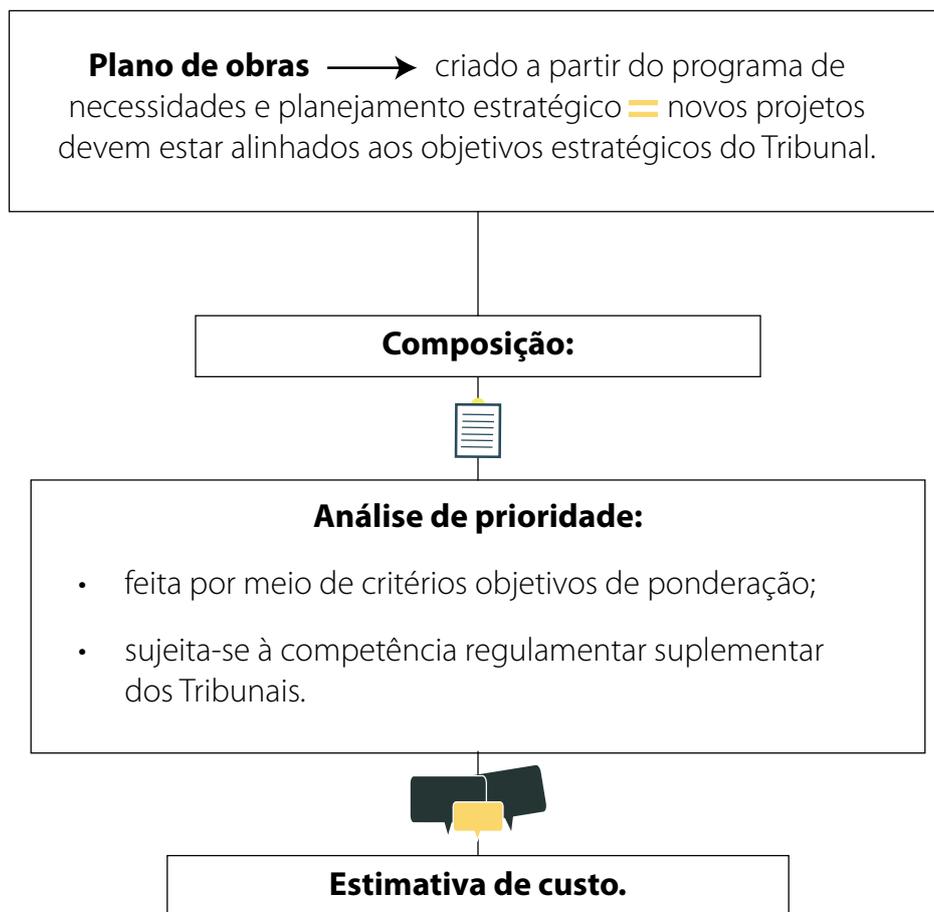
O plano de obras traz os seguintes benefícios:

- a) os custos da obra tendem a cair, pois serão previstos o cronograma, os insumos, os materiais e os profissionais para cada tarefa;
- b) a mão de obra poderá ser direcionada para cada fase e etapa da obra, o que possibilita mais eficiência e agilidade;
- c) a segurança da obra poderá ser dimensionada com os equipamentos de proteção individual estabelecidos;
- d) os gargalos logísticos, tais como canteiro de obra, obtenção de licenças, entrega de material, organização de turnos etc. serão estabelecidos e planejados antes de se tornarem problemas; e
- e) os atrasos serão evitados.

É importante chamar a atenção para a necessidade de atualização do plano de obras. Isso porque atualmente o referido plano deve estar sintonizado com a transformação digital pela qual passam os órgãos públicos, principalmente em relação à prestação jurisdicional, que, cada vez mais, é oferecida por meios tecnológicos, o que diminui a demanda por estrutura física.



Plano de obras



Plano de obras

O plano de obras deve definir:

- etapas e fases da obra;
- orçamento;
- cronograma;
- previsão do tempo, dos gastos, dos suprimentos e dos materiais necessários;
- profissionais para cada tarefa;
- direcionamento da mão de obra para cada fase e etapa da obra.

Benefícios:

- menor custo das obras;
- maior eficiência e agilidade da mão de obra;
- dimensiona a segurança da obra;
- permite planejar os gargalos logísticos;
- evita atrasos.



O plano de obras deve levar em conta a diminuição da demanda do Tribunal por estrutura física devido à transformação digital que tem modificado a forma como é exercida a prestação jurisdicional.



Plano de Logística Sustentável

Nossa sociedade vive historicamente problemas estruturais como desigualdades sociais, degradação do meio ambiente, escassez de recursos naturais e falta de acessibilidade.

Em 2015, os Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) firmaram compromisso para combater essas questões estruturais e, especialmente, erradicar a pobreza e promover vida digna a todos até 2030. As diretrizes foram materializadas em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas nas perspectivas ambiental, social, econômica e cultural. Esse plano de ação global foi chamado de Agenda 2030.

No Poder Judiciário, o compromisso global foi recepcionado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Resolução nº 201/2015, substituída pela Resolução nº 400/2021.

Os normativos trouxeram diretrizes para a incorporação dos ODS nas operações dos órgãos do Poder Judiciário.

O Plano de Logística Sustentável (PLS) é uma ferramenta de gestão que desdobra os ODS no planejamento e nas operações das organizações públicas no Brasil.

O PLS alinha a estratégia nacional do Poder Judiciário com o planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário, desdobrando o desenvolvimento sustentável em objetivos, iniciativas, indicadores e metas na gestão das instituições.

As diretrizes do PLS não devem ser tratadas como um simples plano de ação, pelo contrário, devem ser vistas como instrumento direcionador para mudança de cultura nas pessoas e, ao mesmo tempo, trazer ações objetivas para preservação do meio ambiente, redução das desigualdades sociais, inclusão das minorias, melhor aproveitamento dos recursos naturais, promoção da igualdade de gênero, acessibilidade, entre outras medidas para garantir o desenvolvimento sustentável nas perspectivas ambiental, social, econômica e cultural.

A sustentabilidade deve ter sempre um caráter inovador e visionário, devendo as organizações públicas pensar “fora da caixa”.

A sobrevivência das gerações futuras vai depender da nossa capacidade de promover o consumo consciente, adotando soluções inovadoras que utilizem com inteligência os recursos disponíveis.



Coletânea de textos

O PLS tem a importante missão de promover e gerenciar as contratações sustentáveis nas organizações públicas, criando mentalidade sustentável nas pessoas.

As compras públicas são impulsionadoras das economias locais, moldando inclusive comportamentos de atuação de pessoas jurídicas. Por isso, a Resolução-CNJ nº 347/2020 normatizou a governança de aquisições, trazendo o conceito de compras sustentáveis para o Poder Judiciário.

As compras sustentáveis envolvem maior inteligência nas contratações públicas, com reflexões como:

- a) esta contratação é necessária?
- b) tenho soluções mais econômicas disponíveis?
- c) esta compra promove o desenvolvimento social em uma localidade específica?
- d) posso realizar essa compra em parceria com outra organização pública para ganhar escala?

As contratações sustentáveis devem necessariamente preservar ou conservar o meio ambiente e trazer economia para o órgão. Dentro das possibilidades da instituição, o desenvolvimento local deve ser buscado no planejamento das contratações.

A inovação é essencial para a busca de soluções que tenham critérios de sustentabilidade. Nesse sentido, é possível substituir a expansão de frotas por contratos de serviço como o “TáxiGov” (semelhante ao Uber), alugar ou compartilhar depósitos, compartilhar contratações entre órgãos ou avaliar a necessidade e não contratar nada.

Por consequência, o PLS é o garantidor de que a instituição pública esteja na melhor direção, promovendo a inovação, a acessibilidade, o uso inteligente de recursos naturais, a inclusão das minorias e combatendo a fome.

Diante das explicações acima, podemos concluir que o PLS é essencial para que as gerações futuras tenham sua sobrevivência garantida, principalmente no que tange a disponibilidade de recursos naturais, a qualidade de vida e a uma sociedade respeitosa.

Texto de Wesley Francisco Machado de Napoli, assistente de Atendimento ao Eleitor, Acessibilidade e Socioambiental (Atend) do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO).



Plano de Logística Sustentável

É ferramenta de gestão com origem

na Agenda 2030 – ONU

formulada em 2015

Pelos Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU).



Composta por: 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas.



Com perspectivas ambiental, social, econômica e cultural.



Foi recepcionada pelo CNJ por meio da Resolução nº 400/2021.



Plano de Logística Sustentável

Resolução-CNJ nº 400/2021

Traz diretrizes para a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas operações do Poder Judiciário.

Plano de Logística Sustentável (PLS)



- Desdobra o desenvolvimento sustentável em objetivos, iniciativas, indicadores e metas.
- Incentiva e gerencia as contratações sustentáveis.
- Promove a inovação, a acessibilidade, o uso inteligente de recursos naturais, a inclusão das minorias e o combate à fome.



Resolução-CNJ nº 347/2020

- Traz o conceito de compras sustentáveis para o Poder Judiciário.

Compras sustentáveis



- Envolver uma maior inteligência nas contratações públicas, com reflexões como:
 - Esta contratação é necessária?
 - Há soluções mais econômicas disponíveis?
 - Esta compra promove o desenvolvimento social em uma localidade específica?



Critérios e práticas de sustentabilidade

Historicamente, nossa sociedade tem vivido problemas estruturais como secas, desmatamentos, catástrofes naturais, fome e desigualdades sociais.

A exploração desenfreada de recursos naturais tem comprometido a sobrevivência das próximas gerações e causando impactos devastadores nos ecossistemas como Mariana e Brumadinho.

Os governos precisam regular e impulsionar as mudanças culturais e comportamentais.

Em 2015, os Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) firmaram compromisso de erradicar a pobreza e promover vida digna a todos até 2030. As diretrizes foram materializadas em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas nas perspectivas ambiental, social, econômica e cultural. Esse plano de ação global foi chamado de Agenda 2030.

Não basta somente a atuação governamental. A população precisa se conscientizar e promover um consumo mais consciente, com a conservação e restauração dos ecossistemas naturais. Os danos causados têm grande abrangência e impacto, cabendo às pessoas trabalharem para recuperar o que já está deteriorado.

Como exemplo de comportamento sustentável, trazemos o caso da brasileira Ana. Em sua residência, ela trocou todas as lâmpadas por LED, que tem menor consumo de energia e maior durabilidade. Implantou também painéis fotovoltaicos para produzir energia limpa em sua casa, além de captar a água da chuva para lavar a área externa de sua residência.

Ana evita utilizar sacolas plásticas, já que não se degradam e ficam poluindo o meio ambiente por centenas de anos. Por isso, já adquiriu sua sacola da feira, onde compra alimentos orgânicos frescos para consumo de sua família.

Ela também faz a separação de resíduos dentro de sua residência. Os plásticos são doados para cooperativas de catadores, dando a destinação ambientalmente correta e fomentando a economia social. Realiza a compostagem dos orgânicos e coloca para o caminhão de lixo somente o que não pode ser destinado.

Ela também dá preferência para produtos confeccionados em cooperativas sociais para a inclusão das pessoas e o desenvolvimento de economias locais.



Coletânea de textos

O comportamento de Ana ainda não é o predominante entre as pessoas. Entretanto, os órgãos públicos devem desenvolver o comportamento sustentável nas pessoas e ter a sustentabilidade como pilar de suas operações.

As organizações públicas devem promover práticas de conservação e de restauração do meio ambiente, tais como:

- a) reduzir o consumo de descartáveis;
- b) realizar a coleta seletiva;
- c) fomentar o uso de documentação eletrônica, diminuindo o uso de papel;
- d) utilizar lâmpadas de LED, que têm maior vida útil e menor consumo de energia;
- e) optar por torneiras automáticas que controlam a saída de água;
- f) utilizar equipamentos ecoeficientes;
- g) instalar fontes alternativas de energia;
- h) usar madeira de reflorestamento ou certificada;
- i) fazer parcerias com cooperativas de catadores;
- j) optar por produtos biodegradáveis para limpeza.

Voltando aos hábitos de consumo da Ana, percebemos que ela tem alguns requisitos para compras e contratações de serviço. Ao adquirir equipamentos e eletrodomésticos, ela escolhe os que tem o Selo Procel, que indica os aparelhos que tem o menor consumo de energia e a maior eficiência.

Ela também opta por adquirir móveis com madeira de origem certificada e compra produtos de limpeza que são biodegradáveis.

Portanto, Ana observa critérios que indicam se suas aquisições e contratações preservam o meio ambiente e que fomentam o desenvolvimento social.

Da mesma forma, as organizações públicas devem adquirir produtos e contratar serviços que contribuem para o desenvolvimento sustentável, devendo incorporar critérios de sustentabilidade¹ nos estudos técnicos preliminares e nos termos de referência.

¹ No Tribunal Superior Eleitoral (TSE), a avaliação dos critérios de sustentabilidade aplicáveis às contratações pode ser feita por meio de pesquisa ao Painel Gerencial de Gestão Socioambiental, opção Consulta de Critérios, disponível no endereço eletrônico <https://www.tse.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-gestao/gestao-socioambiental/gestao-socioambiental>.



Na Agenda 2030, observamos o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 12: “assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis”.

O *Manual de Contratações Sustentáveis* da Advocacia Geral da União (AGU) trouxe o conceito de licitação sustentável, que “é a licitação que integra considerações socioambientais em todas as suas fases, com o objetivo de reduzir impactos negativos sobre o meio ambiente e, via de consequência, aos direitos humanos”. Portanto, em compras sustentáveis, é importante fazer algumas reflexões:

- a) se a contratação é realmente necessária;
- b) se é possível fazer uma redução de consumo neste processo;
- c) se a contratação leva em conta todo o ciclo de vida do produto ou serviço;
- d) se é possível realizar compras compartilhadas.

Nessa linha, a administração pública pode incluir alguns critérios nos estudos técnicos preliminares e nos termos de referência, tais como:

- a) baixo impacto sobre recursos naturais;
- b) preferência por materiais e tecnologias desenvolvidos localmente;
- c) maior eficiência na utilização de água e energia;
- d) maior geração de empregos;
- e) uso de inovações na utilização de recursos naturais;
- f) maior vida útil e menor custo de manutenção.

É muito importante que campanhas de conscientização e de informação sejam disseminadas dentro das organizações, com medição da maturidade sustentável das contratações, além da constante capacitação das servidoras e dos servidores que atuam no planejamento e na especificação de compras públicas.

Diante do exposto, é urgente que a administração pública assuma seu papel de reguladora e impulsionadora de políticas de sustentabilidade. No entanto, o trabalho deve começar dentro de “casa” para dar exemplo aos cidadãos em geral.

Texto de Wesley Francisco Machado de Napoli, assistente de Atendimento ao Eleitor, Acessibilidade e Socioambiental (Atend) do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE/GO).



Manual de Contratações Sustentáveis da Advocacia-Geral da União

Trouxe o conceito de licitação sustentável.

É a licitação que integra considerações socioambientais em todas as suas fases com o objetivo de reduzir impactos negativos sobre o meio ambiente e aos direitos humanos.

Em compras sustentáveis, deve-se levar em consideração se:

- a contratação é realmente necessária;
- é possível fazer uma redução de consumo neste processo;
- a contratação leva em conta todo o ciclo de vida do produto ou serviço;
- é possível realizar compras compartilhadas.

Nessa linha, a administração pública pode incluir alguns critérios nos estudos técnicos preliminares e nos termos de referência, tais como:

- baixo impacto sobre recursos naturais;
- preferência para materiais e tecnologias desenvolvidos localmente;
- maior eficiência na utilização de água e de energia;
- maior geração de empregos;
- uso de inovações na utilização de recursos naturais.



AGENDA 2030 – ONU

Plano de ação global para erradicar a pobreza, preservar o meio ambiente e proporcionar vida digna para todos.

Deve ser implementado por atuação do governo e da população.



Descubra mais formas de preservar o meio ambiente e fomentar o desenvolvimento social tanto na sua casa como no órgão em que trabalha:



Utilizar lâmpadas de LED, que têm menor consumo de energia e maior durabilidade.



Implantar fontes alternativas de energia e utilizar equipamentos ecoeficientes.



Realizar a coleta seletiva e a compostagem dos orgânicos.



Adquirir móveis com madeira certificada e produtos de limpeza biodegradáveis.



Fazer parceria com cooperativas de catadores.



Reduzir o consumo de descartáveis.

PAINEL GERENCIAL DE GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DO TSE

Para incluir critérios e práticas de sustentabilidade nas contratações da sua unidade, consulte o Painel Gerencial de Gestão Socioambiental:

<https://www.tse.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/governanca-gestao/gestao-socioambiental>



Ética nas contratações

Atualmente, as instituições se deparam com muitos desafios.

Um desses desafios é evidenciar as condutas éticas e as atitudes esperadas das pessoas que atuam na instituição, o que pode ser feito por meio do estabelecimento de Código de Ética, aprovado pela alta administração.

Nesse sentido, desde 2012, a governança do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) instituiu, por meio da Portaria-TSE nº 137/2012, o Código de Ética dos Servidores do Tribunal Superior Eleitoral, o qual destaca os valores éticos do Tribunal, indicando com clareza a identidade organizacional e os princípios que orientam a conduta das atividades do TSE.

O referido código tem como objetivo reduzir a subjetividade das interpretações sobre os princípios e as normas éticas e evitar a ocorrência de situações que possam gerar conflitos que envolvam interesses públicos e privados, além de possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à ética de condutas específicas.

É importante que o indivíduo tenha condições de refletir acerca da ação a executar, e tal reflexão deve ser feita com base nas condutas éticas estabelecidas e esperadas pela alta administração.

Assim, espera-se que o Código de Ética dedique disposições específicas para a área de contratações. Isso porque a mencionada área é crítica e de amplo risco de corrupção e fraude.

Como visto, um normativo ou um manual de conduta ética tem como objetivo principal servir como orientação aos talentos da organização no exercício de suas atribuições, para que trabalhem de acordo com as condutas esperadas pela alta administração, de forma a garantir a lisura e a integridade nos processos de contratações e no relacionamento com os fornecedores e os contratados, além de aumentar a transparência ativa dos procedimentos para fortalecer a integridade nas contratações públicas.

Essas instruções de condutas éticas aplicam-se a todos(as) os(as) agentes públicos(as) envolvidos(as) direta ou indiretamente nas contratações, que devem seguir padrões éticos estabelecidos pela instituição.

O Código de Ética, se bem monitorado, agrega valor para a organização e cria vínculos de aceitação e colaboração mútuas entre as servidoras e os servidores.



Recentemente, por meio da Resolução nº 347/2020, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) indicou que compete aos órgãos do Poder Judiciário:

- a) adotar Código de Ética, complementando-o com as atividades específicas da gestão de contratações;
- b) promover ações de disseminação, capacitação ou treinamento do Código de Ética;
- c) constituir comissão de ética ou outro mecanismo colegiado de controle e monitoramento do cumprimento do Código de Ética instituído; e
- d) estabelecer diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrários à política de governança de contratações, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Objetivando destacar as diretrizes estabelecidas no Código de Ética, é importante a edição de manual para tratar da conduta ética aplicável aos agentes públicos da área de contratações, indicando claramente as situações que possam caracterizar conflitos de interesse, com o propósito de garantir a lisura e a integridade nos processos de licitações e contratações, bem como no relacionamento com os fornecedores.

Fique esperto(a)! O referido manual deve salientar o papel da liderança sobre a conduta da equipe. Isso porque a liderança deve inspirar e motivar suas equipes por meio do exemplo, além de orientar o agente público sobre a importância de observarem os valores do órgão, sobretudo a integridade na condução das negociações com fornecedores, respeitando as normas vigentes e cumprindo o que foi acordado.

Você já pensou como ocorrem as suas relações com os fornecedores e os contratados?

É importante que esse relacionamento ocorra com respeito mútuo e honestidade, com registro dos atos praticados ou das transações realizadas no processo de contratação, devendo subordinar-se aos princípios legítimos, em consonância com as leis e os normativos específicos, sendo necessário tratar os fornecedores com isenção e profissionalismo, rejeitando qualquer tentativa ou mesmo aparência de favorecimento.

Outra dica importante é estabelecer e manter relacionamento e comunicação com fornecedores segundo os princípios éticos do Tribunal, oferecendo tratamento equânime aos fornecedores e evitando, dessa forma, qualquer privilégio, discriminação e toda forma de corrupção e fraude.



Coletânea de textos

Por fim, um passo importante a ser considerado pelo Tribunal é internalizar e promover a divulgação das regras dispostas no Código de Ética ou no *Manual de Conduta Ética*, mediante comunicação de valores fundamentais e padrões éticos, com vistas a orientar e aconselhar o processo de resolução de dilemas éticos.

Texto extraído da nota técnica sobre “Ética nas Contratações” e da minuta do Manual de Conduta Ética da área de contratações do TSE.



Ética nas contratações

Código de Ética do TSE



Instituído por meio da Portaria nº 137/2012

- Traz os princípios que orientam a conduta das atividades do TSE.
- Objetivos:
 - reduzir a subjetividade das interpretações sobre os princípios e as normas éticas;
 - evitar a ocorrência de situações que possam gerar conflitos envolvendo interesses públicos e privados;
 - possibilitar o prévio e pronto esclarecimento de dúvidas quanto à ética de condutas específicas.

Código de Ética aplicado à área das contratações



Área crítica com amplo risco de corrupção e fraude

Orienta os atores da organização para que trabalhem de forma a garantir a lisura e a integridade nos processos de contratações e no relacionamento com fornecedores e contratados.

Aumenta a transparência ativa dos procedimentos para fortalecer a integridade nas contratações públicas.

É importante que o indivíduo tenha condições de refletir acerca da ação a executar e tal reflexão deve ser feita com base nas condutas éticas estabelecidas e esperadas pela alta administração.



As instruções de condutas éticas aplicam-se a todos agentes públicos envolvidos direta ou indiretamente nas contratações, os quais devem seguir padrões éticos estabelecidos pela instituição.



Resolução-CNJ nº 347/2020

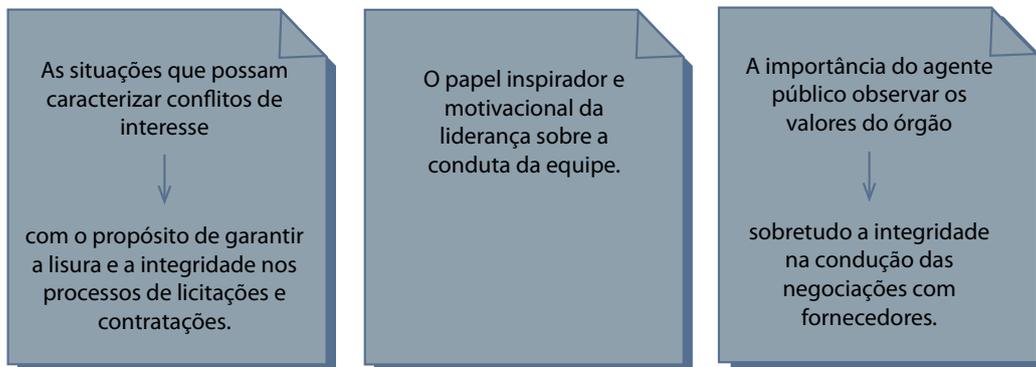


Indicou que compete aos órgãos do Poder Judiciário:

- adotar Código de Ética e complementá-lo com as atividades específicas da gestão de contratações;
- promover ações de disseminação, capacitação ou treinamento do Código de Ética;
- constituir comissão para controle e monitoramento do cumprimento do Código de Ética instituído;
- estabelecer diretrizes para garantir a apuração de indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação.



É importante a edição de manual para tratar da conduta ética aplicável aos agentes públicos da área de contratações, no qual se indiquem:



Relações com fornecedores e contratados

- Respeito mútuo e honestidade.
- Registro dos atos praticados ou das transações realizadas no processo de contratação.
- Tratamento dos fornecedores com isenção e profissionalismo, rejeitando qualquer tentativa ou mesmo aparência de favorecimento.
- Tratamento equânime aos fornecedores, evitando, dessa forma, qualquer privilégio, discriminação e toda forma de corrupção e fraude.



Programa de Integridade

A integridade nas contratações públicas é indispensável à boa governança e benéfica a toda a sociedade. Isso porque ser íntegro é uma escolha pessoal, é a qualidade de um indivíduo ser honesto e justo em suas ações e palavras, o que faz toda a diferença para a sociedade.

Uma pessoa íntegra não precisa estar necessariamente sob observação ou sob quaisquer regras para fazer a coisa certa. Ela está automotivada para a ação apenas por ser a coisa certa a se fazer.

É isso que se espera da servidora ou do servidor, que estejam permanentemente motivados(as) a fazer a coisa certa.

A empresa que atua de forma íntegra na negociação de seus bens e serviços e que está atenta aos termos do edital e do contrato permanece apta a participar de outros certames.

De outra parte, a gestão contratual ética, realizada dentro dos órgãos públicos, garante segurança e confiabilidade aos atos praticados dentro do processo.

Essa atuação íntegra garante à cidadã e ao cidadão a correta utilização de recursos e possibilita a eficiência na prestação de serviços públicos.

Nesse sentido, é indispensável ao órgão instituir Política/Programa de Integridade e elaborar Plano de Integridade, nos quais devem constar diretrizes voltadas para as contratações, com implantação de medidas de prevenção, de detecção, de punição, de remediação de fraudes e de atos de corrupção, de manutenção de padrões éticos e de conduta e de controle disciplinar.

A integridade remete a mecanismos de controle e de gestão de riscos para prevenir casos de fraude e corrupção.

Assim, é importante obter o compromisso da alta administração no estabelecimento de Política/Programa de Integridade, mediante apresentação de suas diretrizes.

Para tanto, são necessárias a identificação e a avaliação de riscos de integridade mais relevantes para o órgão, de áreas e processos mais vulneráveis, de potenciais fatores de riscos (externos, organizacionais e individuais) e de riscos de integridade associados às áreas e aos processos.

O art. 42 do Decreto nº 8.420/2015 estabeleceu que o programa de integridade consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integri-



Coletânea de textos

dade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Diante da imprescindibilidade do tema, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 347/2020, indicou que compete aos órgãos do Poder Judiciário o estabelecimento de diretrizes e de metodologia para implantar e fomentar a integridade nas contratações. Veja:

Art. 3º A governança e a gestão das contratações públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes:

[...]

III - fomento à integridade e conformidade legal dos atos praticados;

[...]

Art. 4º São funções da governança das contratações públicas nos órgãos do Poder Judiciário:

[...]

III - promover a integridade do ambiente e a sustentabilidade das contratações públicas, incluindo aspectos de acessibilidade e inclusão;

[...]

Por sua vez, o anexo da referida resolução estabeleceu:

[...]

XIII - Integridade: refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

[...]

XXI - Programa de Integridade: conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

[...]

Pense aí:

Você tem uma conduta reta?

Você faz o que você fala ou pensa?

Essas atitudes estão pautadas pela ética e pela honestidade?



Ser íntegro é pré-requisito para conviver em sociedade. Isso porque a integridade é uma característica fundamental para desenvolver uma carreira profissional.

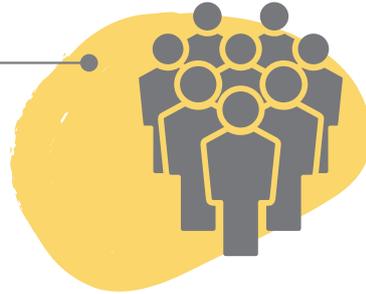
Texto extraído da nota técnica sobre “Integridade nas Contratações”.



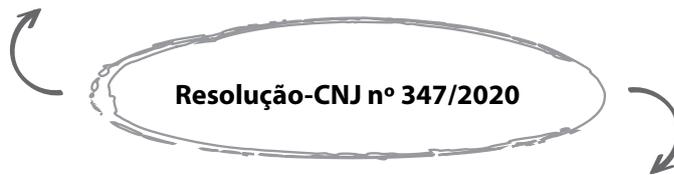
Programa de Integridade



A integridade é uma característica fundamental para se desenvolver uma carreira profissional.



Definiu o conceito de integridade: refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.



Indicou que compete aos órgãos do Poder Judiciário o estabelecimento de diretrizes e de metodologia para implantar e fomentar a integridade nas contratações.

Gestão contratual ética nos órgãos públicos

- Garante segurança e confiabilidade aos atos praticados dentro do processo.
- Garante ao cidadão a correta utilização de recursos.
- Possibilita a eficiência na prestação de serviços públicos.



Portanto, é **indispensável** ao órgão instituir Política/Programa de Integridade e elaborar Plano de Integridade.



Programa de Integridade

**Decreto nº 8.420/2015, art. 42,
estabeleceu que:**



“o programa de integridade consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional estrangeira”.



Remete a mecanismos de controle e gestão de riscos para prevenir casos de fraude e corrupção.

**Deve constar diretrizes voltadas para as contratações,
com implantação de medidas de:**

- prevenção;
- detecção;
- punição;
- remediação de fraudes e atos de corrupção;
- manutenção de padrões éticos e de conduta e medidas de controle disciplinar;
- identificação e avaliação de riscos de integridade.



