



## **PROPOSTA PARA O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE RORAIMA**

### **PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY ACQUISITIONS IN THE COURT OF JUSTICE OF RORAIMA**

**Crispim José de Jose de Melo Neto**

Email: [crispimjmn@gmail.com](mailto:crispimjmn@gmail.com)

Universidade Estadual de Roraima, Brasil.

#### **RESUMO**

O planejamento de aquisições é de grande valia na Administração Pública, uma vez que minimiza os desperdícios e aumenta a eficiência dos projetos, especialmente na especialidade de Tecnologia da Informação (TI). A presente pesquisa apresenta uma sugestão, para mostrar possíveis resultados e vantagens que poderão ser alcançados com a elaboração de uma técnica formal de planejamento nas aquisições de soluções de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima. As aquisições deverão ser regidas pelas diretivas da Instrução Normativa nº 4, que regulamenta as contratações de TI no setor público, bem como pela Resolução Nº 182 do CNJ de 17/10/2013, que ordena as diretivas para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), não fugindo do modelo atual. O modelo de gestão de aquisições de TI em estudo, para ser utilizado no TJRR deverá observar cada compra como um projeto que deverá estar aderido com as diretivas e os artefatos do ciclo de planejamento da contratação. A implantação desse processamento de aquisições deverá ser viabilizada por meio da instituição de uma equipe interdisciplinar, encarregada pelo planejamento das aquisições de TI no Tribunal. A visão de cada solução contratada como um projeto dará maior celeridade e eficiência ao processamento de contratações e coordenação de aquisições de TI no TJRR, evitando o perda de mão-de-obra, materiais e financeiros.

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

## ABSTRACT

Procurement planning is of great value in Public Administration as it minimizes waste and increases project efficiency, especially in the Information Technology (IT) specialty. This research presents a suggestion to show possible results and advantages that could be achieved with the elaboration of a formal planning technique in the acquisition of IT solutions at the Secretariat of Information Technology (STI) of the Roraima State Court of Justice. Acquisitions shall be governed by the Directives of Normative Instruction No. 4, which governs IT hiring in the public sector, as well as by CNJ Resolution No. 182 of 10/17/2013, which directs the Technology Solution hiring directives. of Information and Communication by the bodies submitted to administrative and financial control of the National Council of Justice (CNJ), not evading the current model. The IT procurement management model under study, to be used in the TJRR, should look at each purchase as a project that must be adhered to with the policies and artifacts of the procurement planning cycle. The implementation of this acquisition processing should be made possible through the establishment of an interdisciplinary team, in charge of planning IT acquisitions in the Court. The vision of each solution contracted as a project will speed up and streamline the procurement processing and coordination of IT acquisitions at TJRR, avoiding labor, material and financial loss.

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

## 1. INTRODUÇÃO

A concepção e efetivação de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de inúmeras necessidades, tanto no setor público como no privado, ficando cada vez maior o pelega das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

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

O fundamental benefício do gerenciamento de projetos é que ele não é privativo a projetos gigantescos, de alta dificuldade e monta. Ele pode ser utilizado em empreendimentos de qualquer heterogeneidade, orçamento e dimensão, em qualquer espécie de negócios (VARGAS, 2009).

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

Muitas áreas do Governo Federal estão implantando o gerenciamento de projetos para oferecer resultados de maneira eficaz, válida e efetiva. Nessa situação, especificamente com correlação às aquisições de Tecnologia da Informação, foi proposta pelo Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, conhecida como MGP-SISP, que visa ajudar o Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) na gestão integrada dos projetos de Tecnologia da Informação (TI), favorecendo o alinhamento as metas estratégicas do órgão e procurando a melhor alocação de recursos, de modo a potencializar seu retorno e reduzir riscos.

O processo de planejamento de compras e aquisições na Administração Pública possui como objetivo o utilização eficiente dos recursos públicos. A Constituição Federal de 1988 trouxe, no inciso XXI do art. 37, a previsão legal que obriga que as obras, os serviços, as compras e as alienações públicas sejam feitas a partir de procedimento licitatório, assegurando isonomia das condições a cada um dos concorrentes (BRASIL, 2010a). As aquisições, na Administração Pública, então, exigem um planejamento apropriado, visto a complexidade e as exigências requeridas. (KRAMMES, 2013).

As compras de soluções de Tecnologia da Informação (TI) também precisam seguir a leis atuais. Então, precisa ocorrer um processo para organizações públicas, aderido à leis brasileiras para contratações de soluções de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP) n° 04/2010 determina

procedimentos que precisam ser seguidos para a prática de contratações de Soluções de Tecnologia da Informação (BRASIL, 2010b).

Tendo em vista a importância do planejamento nas aquisições públicas de TI, realizamos um estudo fundado na experiência no setor de Aquisições e Contratos de TI - SACT, com o objetivo de entregar a elaboração de um processo de planejamento de aquisições de TI. Esse exame, reconhece a valia do planejamento das aquisições de TI como mecanismo para obter soluções de TI de qualidade e de maneira mais inteligente para realizar sua função social com eficiência. Dessa forma, o estudo em questão visa entregar possíveis resultados e as vantagens a serem alcançados com a implantação de uma equipe de planejamento das aquisições de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do TJRR, regidas pelas diretrizes da Instrução Normativa MP/SLTI N° 4 que regulamenta as contratações de TI no setor público e a Resolução N° 182 do CNJ de 17/10/2013 que orienta essas aquisições no TJRR.

O estudo foi estruturado em 5 seções. Na seção 2 é apresentada uma percepção maior do gerenciamento de projetos na Administração Pública, colocando em realce a Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (MGP-SISP). Na seção 3 descrevemos os critérios empregados para a elaboração do estudo. Sucessivamente, é levantado o gerenciamento de aquisições, especialmente das aquisições de TI na Administração Pública em consenso com a Instrução Normativa e com a Resolução citadas. A seção 4 detalha o levantamento sobre o planejamento das contratações de TI no TJRR, exibindo a existência hoje e uma oferta após a implantação de uma equipe de planejamento das aquisições, o fluxo do planejamento das aquisições de TI, bem como as vantagens advindas deste modelo em análise. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões, sugerindo afazeres futuros para o melhoramento do processamento proposto.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A proliferação de conhecimentos a respeito de gerenciamento de projetos tem ganhado cada vez mais atenção nas organizações, tanto no meio privado quanto no público. As instituições públicas estão se capacitando e aplicando no gerenciamento de projetos, uma ferramenta de ajuda no planejamento da gestão pública.

### 2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A imaginação e efetivação de novos projetos estão se tornando cada vez mais frequentes para o atendimento de muitas necessidades, tanto no setor público como no privado, tornando crescente a peleja das organizações em se especializarem no gerenciamento de projetos.

De acordo com Prado (2001), a Gerência de Projetos (ou Gerenciamento de Projetos) é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e do controle de projetos. O Governo Federal conceitua projeto como “instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo” (BRASIL, 2011b). Nessas circunstâncias, o povo brasileiro está exigindo e recebendo serviços públicos de qualidade e a utilização de gerenciamento de esboços na administração pública é uma forma de melhorar as respostas aos anseios da sociedade (BRASIL, 2011a).

De acordo com Vargas (2009), existem algumas diferenças no gerenciamento de projetos na área privada e na área pública. A Administração Pública enfrenta algumas dificuldades na gestão de projetos, tais como dificuldade de obtenção de pessoal qualificado, frequentes paralisações de programas e projetos por falta de recursos, salários incompatíveis com o mercado, maiores riscos de quebra da continuidade administrativa, entre outras.

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

### 2.1.1. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (MGP SISP)

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP SISP) foi elaborada com estudo nas melhores práticas de gerenciamento de projetos do guia do Conhecimento em Gerenciamento de

Projetos em sua versão publicada no ano de 2008 (PMBOK, 2008) editado pelo *Project Management Institute* (PMI).

Conhecendo a ampla conexão do gerenciamento de projetos com a setor de Tecnologia da Informação, aplicou-se a este conteúdo a realidade vivenciada pelas muitas áreas de Tecnologia da Informação dos órgãos integrantes do SISP, considerando peculiaridades, como a baixa disponibilidade de recursos humanos para o planejamento dos projetos. Adicionalmente às referências citadas, foram consideradas as legislações aplicáveis ao assunto, especialmente as normas que regem o procedimento licitatório, Lei no 8.666 de 1993, e a Instrução Normativa SLTI/MP nº 04 de 2010, que rege o regime de contratação de soluções de Tecnologia da Informação da Administração Pública Federal. A estrutura da MGP SISP tem alguns modelos de documentos que do mesmo modo são comuns no planejamento de contratações da IN 04 e da Resolução 182 do CNJ, sendo exemplos: Documento de Oficialização da Demanda - DOD, Análise de Viabilidade da Contratação – AVC, Sustentação do Contrato – SC e Análise de Riscos - AR.

## 2.2. GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

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

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

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

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

A Instrução Normativa SLTI/MP nº 04/2010, conhecida pela abreviação IN 04, foi publicada a princípio em 2008 e sucessivamente atualizada. A IN 04 predispõe sobre o procedimento de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia (SISP) do Poder Executivo Federal.

A estrutura dessa regra provê mecanismos de governança para contratações de soluções de TI. Então, precisa estar alinhada com o Planejamento Estratégico Institucional do órgão, bem como com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), na qual são apresentados a avaliação e o diagnóstico dos recursos de TI, as necessidades de in- formação identificadas pelo órgão, além do planejamento de investimentos, recursos humanos e seu preparo, compra de equipamentos e contratações de soluções de TI (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

A instrução normativa em questão regula o procedimento de contratação de soluções de TI, composto das fases de planejamento da contratação, de escolha do fornecedor e de gerenciamento da contratação.

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

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa consiste em um estudo fundado na experiência delimitada pela avaliação e análise das solicitações de aquisições de soluções de Tecnologia da Informação hoje trabalhadas no TJRR.

De acordo com Gil (2008), o relato de experiência dá oportunidade para o observador explicar suas experiências e vivências lincando com o saber científico.

Foi usada como técnica de coleta de informação a observação, bem como o trabalho na construção dos estudos. De acordo com Marconi Lakatos (2010), a observação é uma

técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Para este estudo foi usada a técnica de observação participante. De acordo com Gil (2008), a observação participante consiste na participação concreta do conhecimento na vida na comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, ao menos até certo ponto, o papel de um integrante do grupo.

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

Inclusive foram analisados documentos e artefatos fabricados ao longo da execução dos procedimentos de planejamento das contratações de TI no período de 2014 à 2019. A avaliação dos dados teve um tratamento qualitativo, descrevendo-se o fato encontrado. De acordo com Godoy (1995) e Richardson (1985), na abordagem qualitativa, os dados não são analisados a partir de uma visão estatística, uma vez que a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de estudo.

#### 4. RESULTADOS

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é um órgão de assessoramento direto a Presidência do TJRR, e algumas de suas finalidades são: sugerir políticas na área de Tecnologia da Informação, projetar e realizar aquilo que se faz visando à implantação de novos processos de Tecnologia da Informação, prospectar novas tecnologias da informação visando a sua prática para o desenvolvimento acadêmico, científico, tecnológico e gerencial do TJRR, entre outras.

O trabalho em debate visa a entregar um estudo sobre o planejamento de projetos de aquisições de soluções de TI do Tribunal de Justiça de Roraima.

##### 4.1. CENÁRIO ATUAL

A STI é responsável pela instrumentalização dos procedimentos de compra de soluções de TI que beneficiam a Instituição como um todo. Não obstante, não existe um processamento formalizado de planejamento de contratações de TI.



As necessidades de aquisições enviadas à Secretaria de TI apesar de serem gerenciadas de maneira hábil, não as insere dentro de um planejamento das aquisições, gerando passivos de requisições não atendidas, uma vez que não há uma mobilização concreta para institucionalizar o procedimento de planejamento, nem sequer há recursos humanos suficientes e capacitados o suficiente para conduzirem os esboços de contratações de aquisições de TI.

Em virtude do planejamento ineficiente, as contratações que são concretizadas, várias vezes, não atendem ao objetivo verdadeiro a que foram propostas. Dessa forma, o perigo de receber soluções em contradição com a real necessidade da Administração é bem maior.

No início de 2014, foi criado o Setor de Aquisições e Contratos de TI - SACT encarregado pelas aquisições de soluções de TI do TJRR. Este órgão vem sendo apoiado oficialmente pela alta administração do TJRR.

A partir dessa instituição, foi possível compartilhar experiências com outros órgãos públicos, bem como alinhar entendimentos entre os servidores das diferentes áreas do TJRR que participam de uma maneira ou de outra, dessas aquisições. Após, foram realizados treinamentos com os servidores envolvidos no processo, abordando a IN 04 e a Resolução 182 do CNJ, e instrumentalização dos artefatos exigidos pelas referidas normas.

São designados integrantes técnicos de cada setor da STI para compor a equipe de planejamento das contratações, integrantes das Subsecretaria de Apoio à Gestão de TIC, Subsecretaria Central de Serviços, Subsecretaria de Infraestrutura de TIC e Subsecretaria de Sistemas. Além dos integrantes técnicos lotados na STI, inclusive compõe a equipe de contratações como integrantes administrativos, quadros do Setor de Gestão de Termo de Referência, bem como integrantes demandantes, pessoal do setor requisitante de cada projeto de compra.

Algumas dificuldades serão encontradas ao longo da instituição da equipe e instrumentalização do processo de planejamento da contratação, por exemplo a falta das competências necessárias, falta de experiência em aquisições de soluções de TI, e o fato de os integrantes da equipe terem suas atividades funcionais rotineiras que não estão ligadas às atividades da equipe de contratação, inexistindo a possibilidade de se dedicarem, em tempo integral, aos projetos. O modelo de planejamento de aquisições de soluções de TI nos dias de hoje dado no TJRR considera cada planejamento de contratação como um projeto, que é

baseado na execução somente do ciclo de planejamento da contratação da IN 04, bem como na Resolução 182 do CNJ (BRASIL, 2011a).

De acordo com Resolução produzida para regimentar as aquisições de soluções de TI nos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a equipe de planejamento da contratação deverá ser constituída por integrante requisitante, integrante técnico e integrante administrativo. Abaixo, podemos visualizar as atribuições desta equipe, de acordo com essa resolução.

A equipe de Planejamento da Contratação deverá elaborar e entregar a seguinte papelada: Análise de Viabilidade, Plano de Sustentação, Estratégia da Contratação e Análise de Riscos; Bem como a confecção do Termo de Referência, construído a partir dos documentos mencionados, para que o processo licitatório seja terminado.

Esta resolução possui o objeto de padronizar o fluxo do procedimento de aquisições de soluções de TI, bem como ser auxílio para futura padronização de soluções na Instituição, por meio da introdução da cultura do planejamento das aquisições de TI. A resolução regulamenta e disciplina as contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) do TJRR e define os tipos de soluções de TI com observância da Instrução Normativa SLTI/MP no 04/2010 (IN04).

Abaixo, pode-se constatar um trecho desta resolução a respeito do fluxo de contratações de soluções de Tecnologia da Informação (TI) no Tribunal de Justiça de Roraima.

De acordo com esta resolução, em conformidade com a IN 04, o Planejamento da Contratação tem início com o envio do Documento de Oficialização da Demanda (DOD) pela parte requisitante, para que seja realizado o procedimento da contratação. A STI, ao acolher os DOD's, fará a avaliação de pertinência pelo Plano Diretor de TI e o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETI) e os DOD's selecionados serão autorizados para seguir no Planejamento da Contratação.

Busca-se, a partir desta resolução, que as aquisições de TI do TJRR estejam em acordo com as diretrizes e exigências estabelecidas pelo CNJ e órgãos de controle da Administração Pública.

Os projetos de aquisições em questão variam a partir de *commodities*, como computadores e impressoras, até soluções mais complexas, como contratações de serviços

de Internet para o interior do estado nas novas Comarcas que poderão ser implantadas, salas de videoconferência e catracas de controle de acesso, entre outros.

De acordo com o PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), o ciclo de vida de um projeto envolve os seguintes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A iniciação de um projeto de contratação acontece por meio da oficialização do pleito pelo setor requisitante. A fase de planejamento de um projeto de contratação envolve atividades de análise e priorização, especialmente para identificação dos esforços e dos recursos necessários para a realização do trabalho, não sendo essencial o cuidado com as informações específicas da contratação. Essas especificações e elaboração de artefatos serão tratadas na execução do projeto, como parte do escopo deste (BRASIL, 2011a).

Em especial há uma identidade entre alguns artefatos gerados nos projetos de planejamento das contratações da IN 04 e da Resolução 182 com a estrutura de gerenciamento de projetos. O Documento de Oficialização da Demanda (DOD), a Análise de Viabilidade da Contratação (AVC) e a Análise de Riscos ( AR ) são os artefatos convergentes em ambas as estruturas.

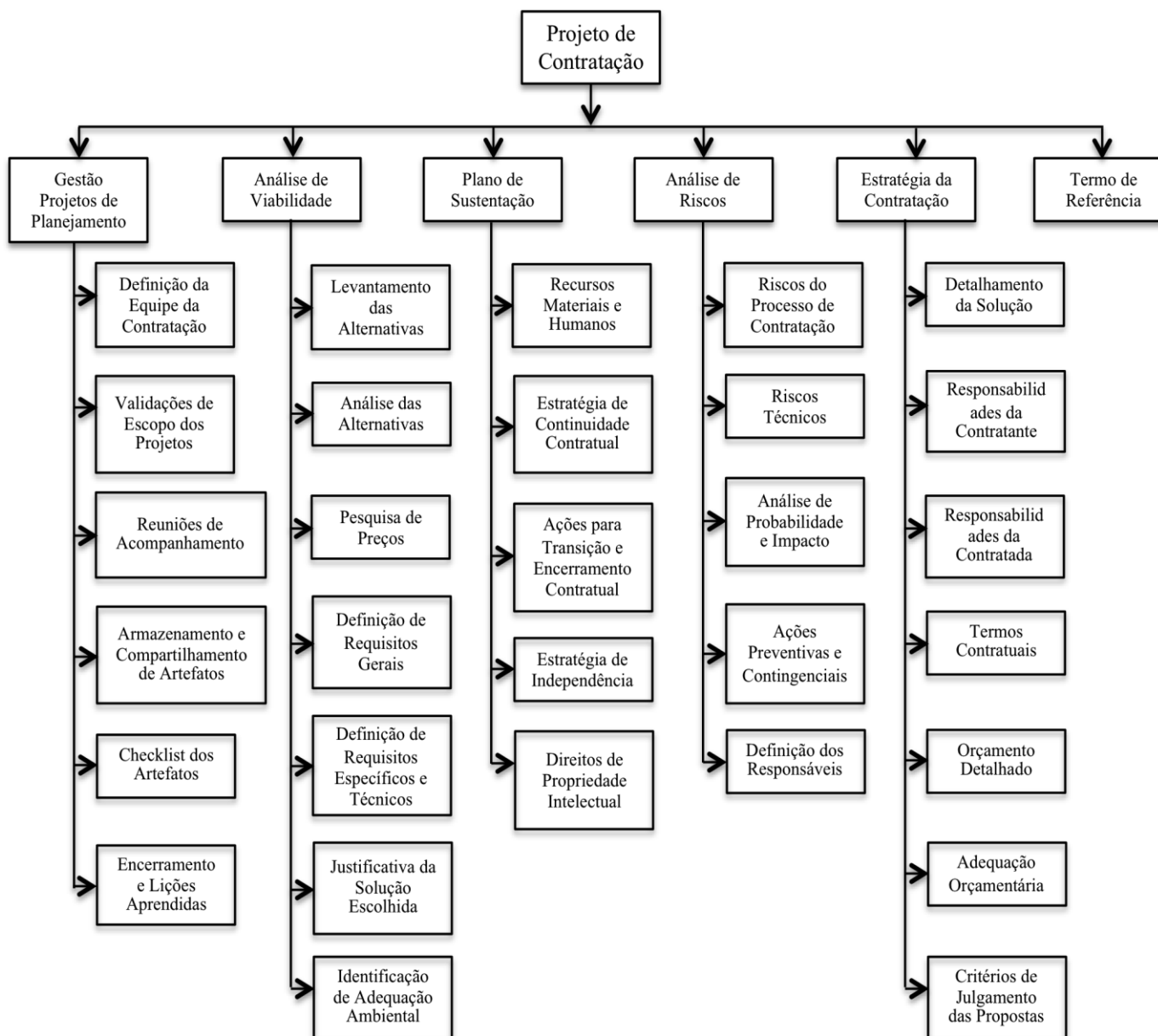
O DOD é o documento que comporta o detalhamento da necessidade da Setor Requisitante da Solução a ser atendida pela contratação. É o documento primeiro de qualquer projeto, até mesmo dos projetos de contratações. A Análise de Viabilidade do Projeto corresponde ao artefato da etapa de planejamento Análise de Viabilidade da Contratação, envolvendo estudos que indicam a sua viabilidade. A Planilha de Riscos corresponde ao artefato Análise de Riscos, que comporta o detalhamento da análise de riscos realizada pela equipe do projeto. Outros artefatos não listados acima fazem parte do escopo do projeto de contratação, compondo a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que representa as entregas do projeto (BRASIL, 2011a). As entregas geradas em um projeto de contratação são os artefatos fabricados na fase de planejamento da contratação da IN 04: Documento de Oficialização da Demanda, Análise de Viabilidade da Contratação, Plano de Sustentação, Análise de Riscos, Estratégia da Contratação e Termo de Referência que será a base para o procedimento licitatório, sendo a manifestação do planejamento que encontra-se exposto para os licitantes.

## 4.2. CENÁRIO PROPOSTO

Para construção do cenário que propomos, trazemos no desenho 1 a apresentação uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) genérica de um projeto de contratação. As entregas geradas no projeto de contratação irão gerar subsídio para a fase de seleção de fornecedores e, de modo consequente, para um projeto de execução originado a partir de uma licitação. Ao longo este projeto de execução, todos os aspectos a serem gerenciados (escopo, tempo, custo, pessoas, aquisições, qualidade, comunicação, riscos, partes interessadas e integração) deverão estar dispostos, de maneira clara, para que o Gerente de Projetos da contratada tenha um conhecimento exato da solução requisitada e possa entregar o que a Administração de fato necessita.

A princípio, os recursos humanos que farão parte de cada projeto são designados de acordo com a setor que o projeto abordará. A equipe deverá contar com os integrantes fixos e, de acordo com a especificidade da solução a ser licitada, poderão ser envolvidos outros servidores com expertise para tal. O escopo dos projetos será validado em reuniões semanais de acompanhamento, nas quais cada integrante participa à equipe a respeito do trabalho que foi produzido até então, bem como compartilha experiências sobre determinadas especificações técnicas das soluções. Os projetos que estão sendo executados serão acompanhados a partir de planilha compartilhada na nuvem, em que são atualizados os estados dos projetos, quais artefatos estão sendo elaborados e se há qualquer querela a ser resolvida. Todos os artefatos elaborados são armazenados e compartilhados de modo a subsidiar projetos similares, posteriormente. As atividades de cada projeto são direcionadas e definidas ao longo as reuniões semanais das equipe de contratação. Essas reuniões são uma relevante ferramenta de gerenciamento das comunicações usada nos projetos de aquisições. Nessas reuniões, são priorizados os projetos de maior valia no momento, são tomadas decisões essenciais para o andamento destes, bem como compartilhadas experiências e lições aprendidas.

Figura 1 – EAP de um projeto de contratação



Fonte: Elaboração própria.

Com referência às lições aprendidas, poderá ser criado procedimento de documentação destas, que poderão ser consultadas posteriormente. Inicialmente, existirá um documento compartilhado de dúvidas que surgiram durante dos projetos. Não há um procedimento de controle de mudanças formalizado, sendo objeto de melhora dos futuros projetos um gerenciamento de mudanças para evitar que ocorram mudanças sem uma necessária análise dos impactos que estas trarão ao projeto. O encerramento do projeto de planejamento se realiza com o encaminhamento do Termo de Referência e demais artefatos e documentos ao setor habilitado que será encarregado pelo procedimento licitatório para a

obtenção do objeto. A qualidade do planejamento é validada pelos integrantes pertencentes à Administração, que tem um *check-list* próprio para afirmar se todos os artefatos estão de acordo com o exigido.

No que diz respeito ao gerenciamento de aquisições, é de grande importância a presença de profissionais especializados em contratos administrativos, aspectos jurídicos e técnicos do setor que se deseja adquirir para garantir o sucesso da aquisição. O grupo também poderá enfrentar algumas dificuldades nesse sentido, por causa da inexperience em determinadas situações e especialmente com referência às legislações da Administração Pública em processos licitatórios, porém várias das dúvidas serão esclarecidas internamente nos setores administrativos e de licitação do próprio TJRR, bem como a partir de consultas realizadas ao CNJ.

Serão notórios os avanços e a celeridade das aquisições de TI da Instituição desde que o grupo de planejamento das contratações de TI seja criado, bem como a maturidade e o desenvolvimento profissional dos servidores envolvidos nesse processo.

#### 4.3. BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

A Administração Pública precisa antecipar, aconselhar e moderar suas necessidades. O planejamento de contratações nos órgãos públicos ajudará a mitigar os riscos, a elaborar as prioridades e tomada de decisões, proporcionar a diminuição de custos e os desperdícios, bem como reduzir a dependência da Administração em relação às entidades contratadas.

De acordo com os estudos, a implantação de uma equipe de planejamento das contratações de TI permitirá uma maior eficiência no procedimento, propiciando uma maior celeridade nas aquisições. A averiguação desse melhoramento só será capaz de ser confirmada e quantificada depois de serem levantadas informações de controle desses projetos, tais como volume de projetos concluídos, datas de início e fim dos projetos, bem como o tempo completo de tramitação dos mesmos. Para que essas informações sejam levantadas, será preciso um melhoramento nas ferramentas de controle dos projetos, sendo um ponto de melhora do procedimento relatado.

Uma grande melhora a ser conquistada é o formação de uma nova cultura no TJRR por meio do estímulo ao planejamento para que as unidades prevejam, com antecedência, suas necessidades. Essa cultura de planejamento evita o dilapidação de recursos humanos,

materiais e financeiros, bem como proporciona uma maior eficiência no que o TJRR se empreende a oferecer à sociedade.

Dessa forma, é relevante que os projetos de contratação de TI, conduzidos por meio das mais perfeitas condutas, evidenciem maior possibilidade de aglutinar valor ao negócio da organização pública em termos de crescimento de vantagens fabricadas, ao mesmo tempo em que se obtêm a diminuição de riscos legais e contratuais e o crescimento da integração entre as áreas de TI, de licitação, jurídica e os gestores de negócio (CRUZ ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

## 5. CONCLUSÃO

Buscou-se, neste ensaio, manifestar uma propositura abordando como o planejamento das aquisições de soluções de TI será capaz de ser gerenciado no Tribunal de Justiça do Estado de Roraima por uma equipe de Gerenciamento de Projetos da Secretaria de TI dessa Instituição.

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

A implantação de cada solução contratada como um projeto dará maior celeridade ao procedimento de contratações e gerenciamento de aquisições no TJRR, além de eficiência no procedimento, evitando o dilapidação de recursos humanos, materiais e financeiros.

Propõe-se, como estudos futuros, a construção de uma base histórica de projetos, compondo-se de dados de esforço, tempo, custos, qualidade e lições aprendidas, informando as dificuldades que surgiram para cada contratação única bem como a maneira que as dificuldades foram solucionados, contribuindo para a beneficiamento do procedimento de planejamento de outras contratações de TI no TJRR. Além disso, há a intenção de participar o sucesso da implantação com mais órgãos públicos que estejam passando por dificuldades no planejamento de aquisições de soluções de TI e tenham simpatia em adequar esse modelo às suas realidades. Recomenda-se ainda, que estudos futuros promovam uma análise com abordagem quantitativa, com o objetivo de quantificar e corroborar as melhorias percebidas pela Instituição com a elaboração dos procedimentos relatados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Guia de compras públicas sustentáveis para a administração federal. 2010a. Disponível em: <<http://cpsus-tentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução normativa no 4, de 12 de novembro de 2010 (IN 04). 2010b. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010/download>>.

Acesso em: 20 ago. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP (MGP SISP). Brasília: MP, 2011a. Disponível em: <<http://www.sisp.gov.br/mgpsisp/>>. Acesso em: 12 ago. 2019.

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

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

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

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

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

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

PRADO, Darci dos Santos do. Planejamento e controle de projetos. 4. ed. Belo



Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

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

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

## BIBLIOGRAFIAS

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Manual de contratação de soluções de tecnologia da informação: versão 2.0. Brasília: SLTI, 2010c. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/manual-de-contratacao-de-solucoes-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação. Brasília: TCU, 2012. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/sisp-conteudo/nucleo-de-contratacoes-deti/modelo-de-contratacoes-normativos-e-documentos-de-referencia/guia-de-boas-praticas-em-contratacao-de-solucoes-de-ti>>. Acesso em: 13 set. 2019.