



diálogo público

para a melhoria da governança pública

Especialização do TCU

um passo à frente para a excelência do controle

**Diálogo Público: Transparência e Boas Práticas nos Conselhos de
Fiscalização Profissional**

Riscos e Controles nas Aquisições Públicas

Selog - Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas
Brasília/ 2016

TCU – Fiscalização a Serviço da Sociedade

Missão: Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do Controle Externo

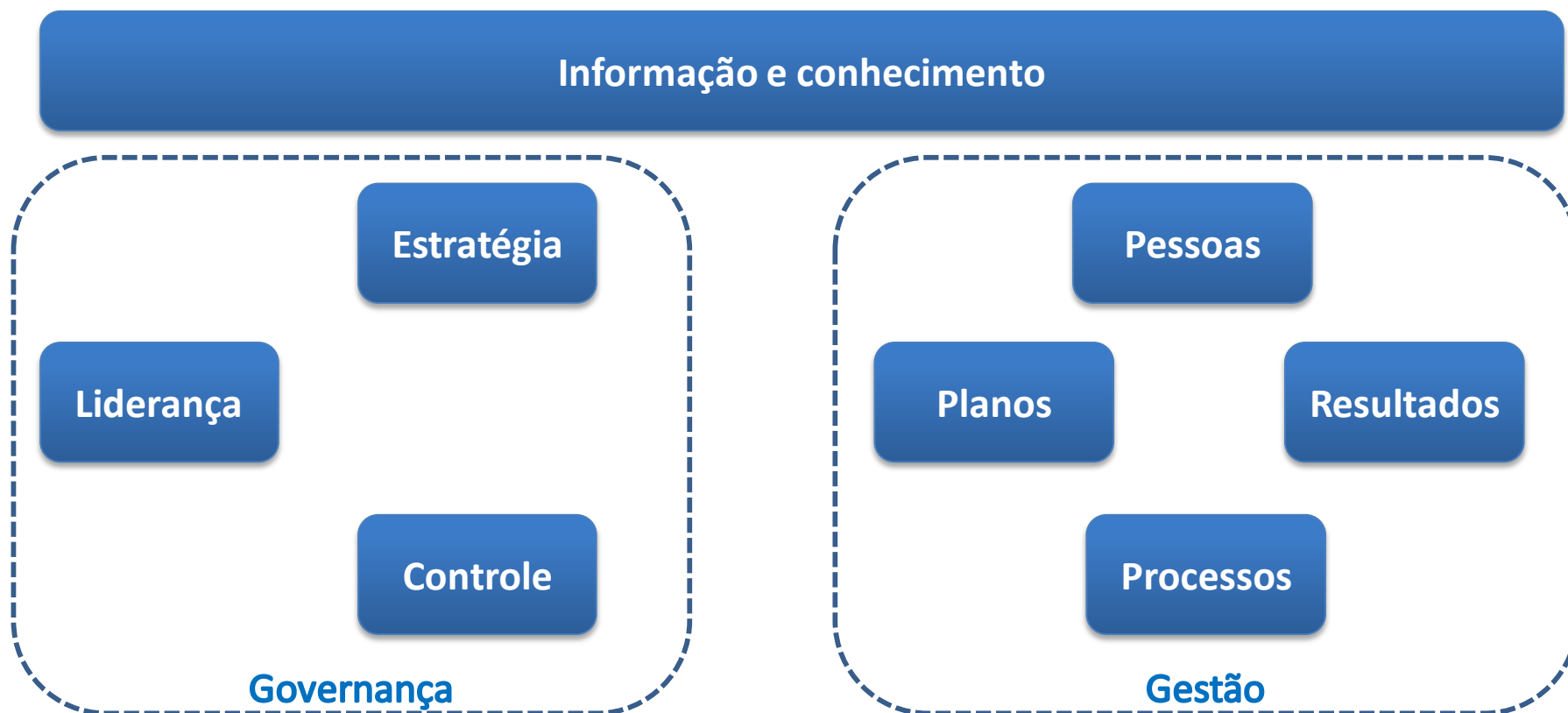


Objetivos da Apresentação

- ❖ Levantamento de Governança e Gestão das Aquisições - IGovAquisições;
- ❖ identificação de riscos, mapeando as causas, consequências e possíveis ações de controle;

Índice de Governança e Gestão das Aquisições - IGovAquisições

Modelo de avaliação



Índice de Governança e Gestão das Aquisições - IGovAquisições

Nome da organização:	Conselho Federal de XXXX	
Segmento:	Conselho	
Tipo:	Conselho	
Índice (iGovAquisicoes)		
Pontuação	Capacidade	
0,51	Intermediário	
Classificação		
Tipo: Conselho	Segmento: Conselho	Geral
3ª (de 23)	3ª (de 23)	80ª (de 376)

Resultados da Auto Avaliação

Mecanismos	Capacidade	Estágio
Governança		
Liderança	0,46	Intermediário
Estratégia	0,50	Intermediário
Controle	0,30	Inicial
Controles de Gestão		
Planos	0,51	Intermediário
Pessoas	0,70	Aprimorado
Processos	0,70	Aprimorado

Processo de Contratação

**Planejamento
(fase interna)**

**Escolha do
fornecedor (fase
externa) -
Licitação**

**Gestão
contratual**

As falhas de planejamento aparecem, irremediavelmente, na fase externa e na gestão contratual.

Qual é a **solução** que atende ao interesse público com tempestividade, qualidade e quantidade, com requisitos de sustentabilidade, sem ser direcionada, e que seja economicamente vantajosa?

Pequeno Exercício – Causas, Consequências e Possíveis Ações de Controle

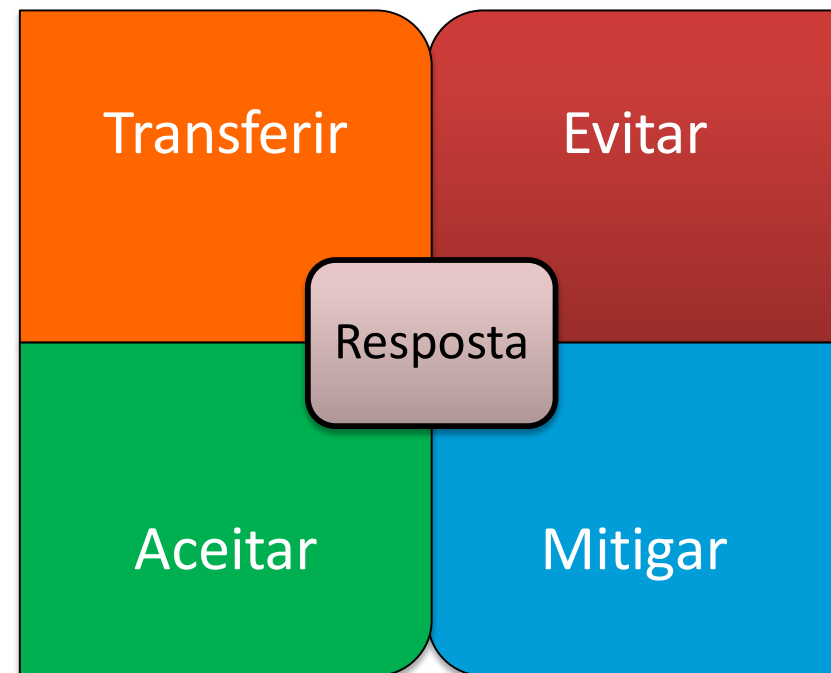
Controle Interno

❖ **Controle interno** é processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seu objetivos (gestão, programas e políticas públicas) – **buscar uma cultura de controle interno por todos, da diretoria às demais pessoas da entidade.**

Gerenciamento de riscos (modelo COSO) e modelos de governança corporativa

Resposta a Riscos

- ✓ Avalie a **probabilidade e o impacto**;
- ✓ Avalie os **custos e benefícios** e o nível de tolerância estabelecido pela entidade;
- ✓ Avalie os **riscos secundários** introduzidos pelo tratamento;
- ✓ Identifique e designe um **responsável** pelas respostas
- ✓ Busque o desenvolvimento de uma **cultura de risco** na entidade.



Planejamento Insuficiente

Causas

- Falta de processo de trabalho definido – não há padronização, erros e ineficiências se perpetuam;
- ausência de estudos e projetos preliminares;
- Falta de definição dos resultados, da economicidade, do melhor uso dos recursos humanos, material e financeiro
- carência de pessoal; de estrutura; e de coordenação
- Urgência (falta de tempo hábil - *lead time*)

Consequências

- não conhecimento dos riscos da contratação e da licitação
- prorrogações (aditivos)/desperdícios/execução desconforme
- qualidade e preços não compatíveis
- aumento da possibilidade de desvios, erros e fraudes
- missão não alcançada – serviço público não provido

Sugestões de Controle

- formalizar processo de trabalho – padronização e coordenação
 - estudos de viabilidade; Plano de trabalho, Termo de referência e Projeto básico bem definidos;
 - Plano (anual) de compras;
- Licitações por finalidade – evitar objetos de natureza distinta;
- conversar com transparência com o mercado (necessidades e soluções)

Orçamento Deficiente

Causas

- Falta de padronização das aquisições
- ausência de rotina para executar a pesquisa de mercado;
- não utilização dos sistemas Sicro e Sinapi, para obras
- extensas planilhas de custos X pessoal não qualificado X intempestividade da pesquisa

Consequências

- sobrepreço ou preços inexequíveis (diligenciar)
- preços referenciais superestimados – indução dos licitantes
- jogo de planilha; de cronograma; e de frete
- renovações, adesões a atas ou negociações desfavoráveis
- pré-alocação de orçamento

Sugestões de Controle

- utilizar “cesta de preços” – Ver IN SLTI 05/2014
- definir rotina e responsabilidades (conhecer o mercado, buscar padronização, adotar mediana, comprovar empresas consultadas, não consultar empresas de mesmos sócios ou que não seja do ramo, não precificar por quantia fixa, grupos funcionais ou verba - serviços);
- Manter memória de cálculo nos processos que fundamentem a estimativa de quantidade e preço;
- para prestação de serviços – diretrizes do Ac. 1214/2013-P

Pesquisas de Preço – algumas fontes

- Comprasnet : para objetos similares (ver módulo de gestão de atas e SISPP)
- Sistemas Referenciais Sicro e Sinapi: para obras;
- O município do RJ tem convênio com a FGV para estabelecer preços máximos aceitáveis em diversas áreas <http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm>;
- Banco de preços da CGU e do BB;
- Sítios especializados em atas de registro de preços vigentes;
- Verificar procedimentos definidos na IN SLTI MPOG 05/2014

Restrição ilegal à competitividade

Causas

- ausência de parcelamento
- exigências excessivas, desnecessárias, onerosas ou inadequadas ou para itens pouco relevantes
- pouco tempo para elaboração das propostas pelos licitantes
- não apreciação dos editais pelo órgão Jurídico

Consequências

- direcionamento
- aumento no custo de participação no certame
- aumento na possibilidade de conluio (menor incentivo para a competitividade de interessados)
- ato antieconômico

Sugestões de Controle

- estabelecer requisitos de habilitação com especificações precisas e correlatas com o objeto
- verificar se o critério desejado não pode ser exigido como cláusula contratual – quando da entrega do objeto
- observar a regra do parcelamento, se for técnica e economicamente viável
- Criar uma comissão “multidisciplinar” para identificação de cláusulas e requisitos que inibam a competição
- submeter os editais previamente ao Jurídico

Deficiência na Gestão Contratual

Causas

- quadro de fiscais insuficiente e/ou não qualificado
- desconhecimento sobre o funcionamento do contrato
- ordens de serviço incompletas
- falta de procedimentos para os recebimentos (ausência de padrões de qualidade/desempenho e mensuração estabelecidos)
- Falhas no planejamento – falta de padronização do objeto, de critérios de fiscalização, prorrogação e repactuação

Consequências

- medições de serviço inadequadas
- serviços e bens entregues sem qualidade, obsoletos,
- execução de serviços desconforme com projeto
- não recebimento de bens e serviços

Sugestões de Controle

- Alocar, definir e qualificar os papéis de gestão e fiscalização
- definir listas de verificação para os recebimentos provisório e definitivo, inclusive quanto aos resultados/desempenho
- Estabelecer um plano de fiscalização de contratos
- Buscar a padronização (modelo-padrão comparativo)
- Estabelecer cláusulas de penalidade mensuráveis
- Estabelecer canal para recebimento de denúncias de desvios

RCA – Riscos e Controles nas Aquisições

Riscos e Controles nas Aq

file:///C:/Users/Renato/Desktop/Selog-2014-03-20/Riscos_e_Control_Em_Aquisicoes/ManualOnLine.htm

Aquisições públicas

Oficialização da Demanda

Planejamento da contratação

Estudos técnicos preliminares

Necessidade da contratação

Alinhamento aos planos do órgão

Requisitos da contratação

Relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item

Levantamento de mercado

Justificativas da escolha do tipo de solução a contratar

Estimativas preliminares dos preços

Descrição da solução como um todo

Justificativas para o parcelamento ou não da solução

Resultados pretendidos

Providências para adequação do ambiente do órgão

Análise de risco

Declaração da viabilidade ou não da contratação

Plano de trabalho

Termo de referência ou projeto básico

Definição do objeto

Fundamentação da contratação

Descrição da solução como um todo

Requisitos da contratação

Modelo de execução do objeto

Modelo de gestão do contrato

Forma de seleção do fornecedor

Crterios de seleção do fornecedor

Estimativas dos preços

Adequação orçamentária

Outras etapas da fase interna

Edital

Parecer jurídico

Seleção do Fornecedor

Gestão do contrato

Iniciação

Fiscalização

Justificativas para o parcelamento ou não da solução

O que é?

1. A decisão de dividir ou não a solução em parcelas precisa ser justificada (1).

Não parcelar o que deve ser parcelado

2. **Risco:** Não parcelar solução cujo parcelamento é viável, **levando** a diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, **com consequente** aumento dos valores contratados (2).

3. **Sugestão de controle interno:** A equipe de planejamento da contratação deve avaliar se a solução é divisível ou não, **levando** em conta o mercado que a fornece e atendendo que a solução deve ser parcelada quando a resposta a **todas as 4** perguntas a seguir forem positivas:

1) É tecnicamente viável dividir a solução?(3)

2) É economicamente viável dividir a solução?(4)

3) Não há perda de escala ao dividir a solução?(5)

4) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?(6)

Usar método de parcelamento inadequado

4. **Risco:** Usar o método de parcelamento do objeto inadequado, **levando** a não integração das partes da solução, **com consequente** não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar nova contratação para integração das partes da solução (7).

5. **Sugestão de controle interno:** A equipe de planejamento da contratação deve avaliar todas as formas de parcelamento possíveis para escolher a que melhor se adequa a contratação pretendida.

6. **Consideração:** Há 4 métodos para proceder o parcelamento do objeto da licitação:

a) realização de licitações distintas, uma para cada parcela do objeto (parcelamento formal) (8);

b) realização de uma única licitação, com cada parcela do objeto sendo adjudicada em um lote (ou grupo de itens) distinto (parcelamento formal) (9);

c) realização de uma única licitação, com todo o objeto adjudicado a um único licitante, mas havendo permissão para disputem o certame em consórcios (parcelamento material) (10);

17:09 20/03/2014

Acessível em <http://www.tcu.gov.br/selog>

TCU e a disseminação de conhecimento

No sítio do TCU (www.tcu.gov.br), encontram-se:

- Jurisprudência sistematizada
- download do livro: Licitações e Contratos – Orientações e Jurisprudência do TCU
- download do Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação
- push para o Informativo de Jurisprudência de Licitações
- arquivo para download consolidando as orientações da AGU
- Biblioteca Digital (para download)
- Obras públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas - 3ª edição
- Riscos e Controles das Aquisições (RCA)
- O Instituto Serzedello Correa (centro de treinamento do TCU) oferece vários cursos a distância no sítio acima indicado.

Obrigado!

TCU - Contatos

Selog

SAF Sul, Quadra 4 - lote 1, Anexo II, sala 403

Cep: 70.042-900

Tel: 3316-7301

selog@tcu.gov.br

Ouvidoria: 0800-6441500 ou www.tcu.gov.br



<http://www.tcu.gov.br>
0800-644-1500



www.facebook.com/tcuoficial



www.youtube.com/tcuoficial



www.twitter.com/tcuoficial



Portal/ TCU_CUSTOM.RSS_TCU_NOTICIAS

Acompanhe o TCU