

Governança das Contratações



Renato Braga, CISA, CIA, CGAP, CCSA, CRMA, CFE, CCI

Brasília, 17/08/2017

Governança: adicionar valor com riscos aceitáveis



Download from
Dreamstime.com
For non-commercial use only. No warranty is provided.

70773029
Olivier Le Mout | Dreamstime.com

Governança das contratações

- ...compreende essencialmente o conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar** a atuação da **gestão das contratações**, com objetivo de que as contratações agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

(Adaptado do relatório do [Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário](#))

Governança das contratações

- Alinhar gestão das contratações às prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- Utilizar recursos de forma eficiente;
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos;
- Mitigar riscos nas contratações;
- Auxiliar a tomada de decisão sobre contratações;
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados das contratações.

(Adaptado do relatório do [Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário](#))

Agenda



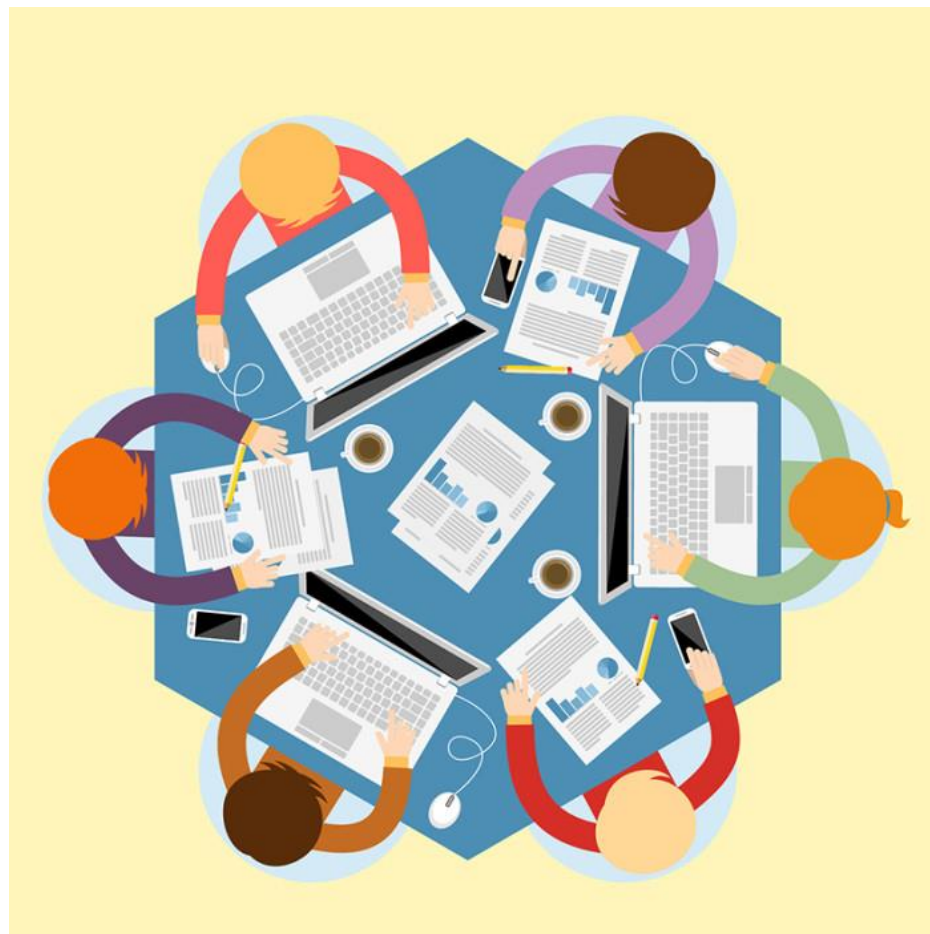
<http://www.tcu.gov.br/perfilgovaquisicoes>

Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário

Objetivo do levantamento

- *Obter e sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal (APF), com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área*

Alterando a agenda: da conformidade à governança



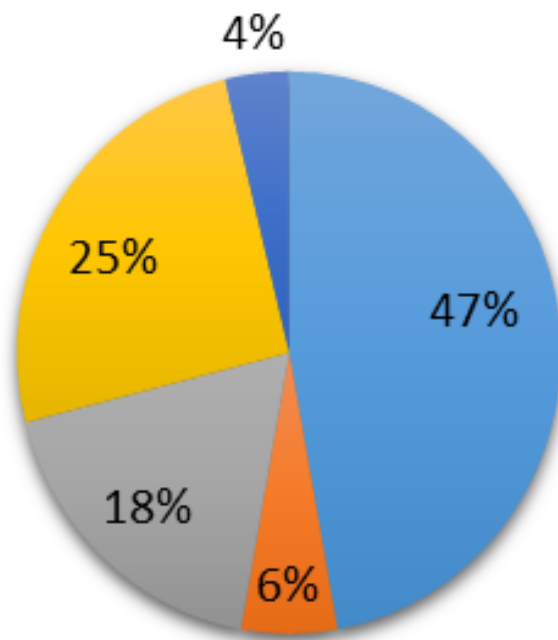
CSA não é auditoria

- **Autoavaliação de controles** (do inglês [Control Self Assessment](#) - CSA), consiste num processo onde os próprios gestores avaliam seus controles.
- Num processo CSA o papel típico da auditoria é o de facilitador do processo.

(Adaptado de www.tcu.gov.br/perfilgovsaude)

Chamar atenção para a área “meio”

Criticidade das aquisições (n=369)



**Se não ocorrerem aquisições,
o negócio...**

- ... para imediatamente.
- ... para em uma semana.
- ... para em um mês.
- ... é afetado, mas não para.
- .. não é afetado.

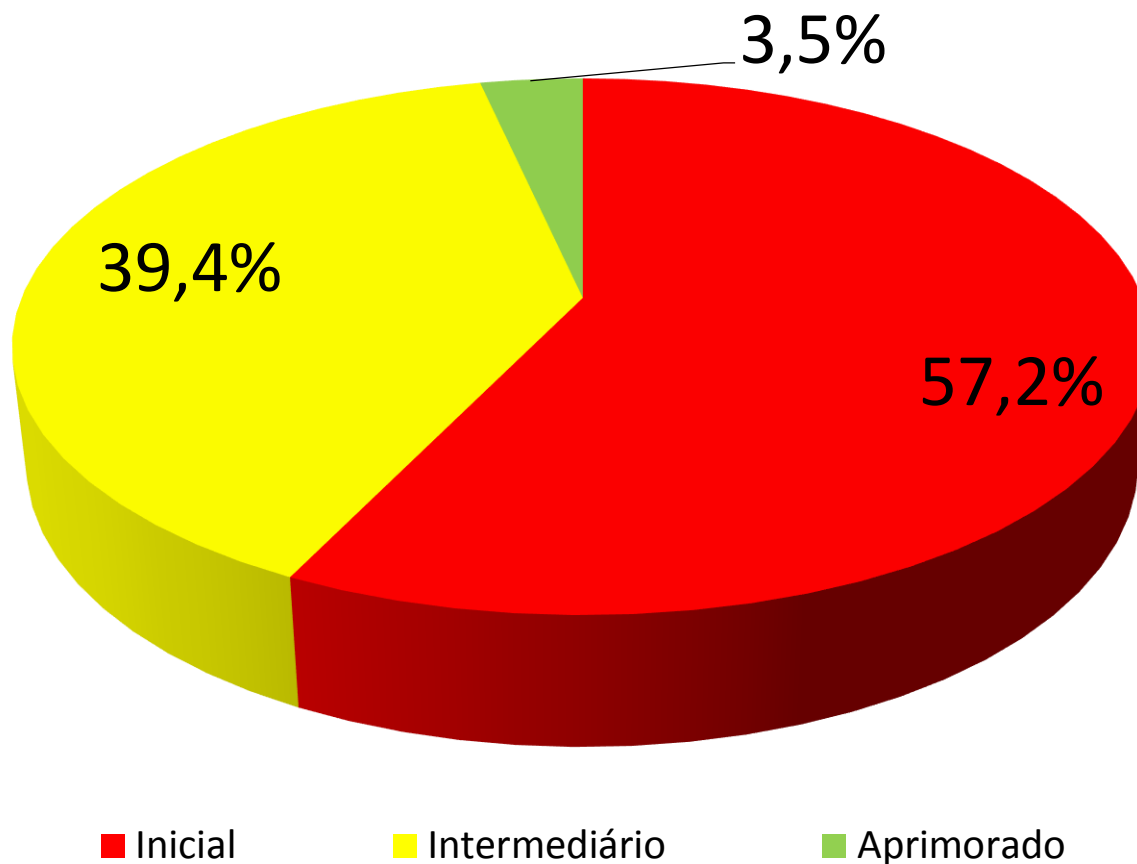
Fonte: Relatório do acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário

Deficiências em quase todos os temas...

*Ante o cenário apresentado, fica claro que não é adequada a situação da governança e da gestão das aquisições na Administração Pública Federal. De forma geral, segundo os dados da autoavaliação, as organizações participantes apresentaram **baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação** proposto e utilizado neste levantamento. **(grifou-se)***

(Relatório do [Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário](#))

iGovAquisicoes na APF (2013)



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
 - Critérios 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);

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

Trabalhos que se somaram...

Acórdão 2.622/2015-Plenário
Ciclo 2013/2014
(Perfil GovAquisições)

Acórdão 2.328/2015-Plenário
FOC 2014
(Limpeza, vigilância e
transporte de pessoas)

Acórdão 2.339/2016-Plenário
FOC 2015
(Manutenção Predial)

Oportunidades de melhoria

- Liderança organizacional
- Diretrizes para as aquisições
- **Plano de aquisições**
- Comitê de aquisições
- Modelo de competências
- Avaliação da estrutura da área de aquisições
- Capacitação
- Seleção de gestores com base em competências
- Competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, com respeito às aquisições
- Comunidade de práticas
- Código de ética
- Política de delegação de competência
- **Gestão de riscos nas aquisições**
- **Auditoria Interna**
- Transparência nas aquisições
- Alocação orçamentária com base em riscos
- Modelo de processo de aquisições
- Conta Vinculada
- Listas de verificação – parecer jurídico
- Listas de verificação - pregoeiro

Três ondas de melhoria ...

1ª onda – Adoção espontânea de boas práticas

2ª onda – *Benchmarking* (comparação)

3ª onda – Orientação dos OGS

Há evidências de que ocorreu...

“Certamente, não poderia deixar de reiterar que as orientações e os questionários aplicados pelo TCU tiveram fundamental contribuição em todas as mudanças que se encontram em fase de implementação na governança das contratações do SF.” (sublinhou-se)

(Mensagem da diretoria de contratações do Senado)

3.2.3. Fichas dos Indicadores

3.2.3.1. Indicador Estratégico: Governança de Aquisições

Indicador de Apoio: Índice de Governança de Aquisições do TCU				Peso (%)	ANE	AE
					40	
Tipo	Excelência	Polaridade	quanto maior melhor			
O que mede	O cumprimento dos itens de execução dos itens de governança das aquisições.					
Para que medir	Avaliar o cumprimento das ações propostas no diagnóstico da governança das aquisições do TCU, com a finalidade de aperfeiçoar as práticas de gestão das aquisições no âmbito do TRE/MA.					

Plano estratégico 2015-2020 do TRE-MA

Três ondas de melhoria ...

1ª onda – Adoção espontânea de boas práticas

2ª onda – *Benchmarking* (comparação)

3ª onda – Orientação dos OGS

Relatório detalhado e personalizado para cada organização



Ações pedagógicas



DIÁLOGO PÚBLICO

Seminário
**Governança e Gestão
das Aquisições**

13 de setembro | 9h às 18h

Auditorio Ministro Pereira Lima
Tribunal de Contas da União
SAFS Quadra 4, Lote 1
CEP: 70042-900 Brasília/DF

Inscrições pelo QR Code ou no site:
portal.tcu.gov.br/dialogo-publico/



Três ondas de melhoria ...

1ª onda – Adoção espontânea de boas práticas

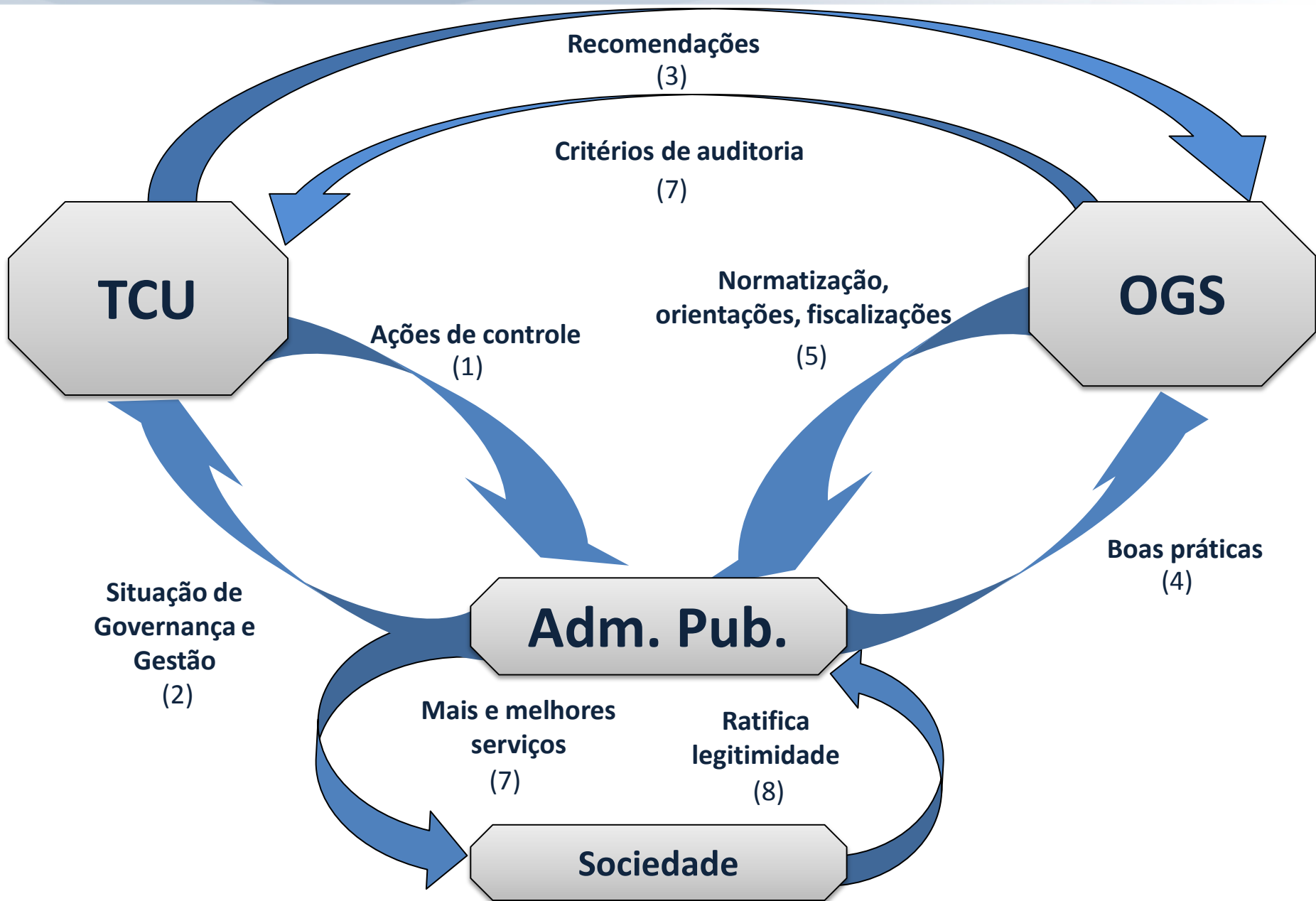
2ª onda - *Benchmarking* (comparação)

3ª onda – Orientação dos OGS

Órgão Governante Superior (OGS)

É uma organização pública com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outras organizações na sua esfera de atuação.

- Seges/MP
- AGU
- SOF/MP
- STN/MF
- CGU
- ...
- CNJ
- CNMP
- Dest/MP
- ...



Agenda



Orientações dos OGS

AUDITORIA E FISCALIZAÇÃO

CGU e Planejamento instruem órgãos federais sobre governança e gestão de riscos

Orientações

Novas estrat

Publicado: 11/05/17
Última modificaç

A Controlador
órgãos e entid
relacionadas
feira (11), no

A partir de ag
estabelecimen
será papel do
internos da g

Cada risco m
responsável p
avaliação e m
legais e finan

NOTÍCIAS

08/06/2016 - SEGES publica Orientação Normativa sobre lista de verificação do pregoeiro

Comunidade de práticas de Compras Públicas

Governo federal padroniza contratações de serviços terceirizados

Implantação de novo modelo de gestão se reverterá em aumento de produtividade, inovação e redução de custos

Publicado: 26/05/2017 10h29,
Última modificação: 08/06/2017 16h51



A proposta de incluir as
valores referentes à dif

A expectativa é reunir o
e criativa.

Com o objetivo de fortalecer o planejamento nas aquisições e contratações de serviços no Executivo Federal, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicou nesta sexta-feira (26), a Instrução Normativa nº 05/2017. A proposta é instrumentalizar os órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definir instrumentos de medição de resultados e aprimorar as licitações e contratos na área de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis. Novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas foram definidos na norma.

Processo de contratação

INSTRUÇÃO NORMATIVA-MP 5/2017

Governo federal padroniza contratações de serviços terceirizados

Implantação de novo modelo de gestão se reverterá em aumento de produtividade, inovação e redução de custos

Publicado: 26/05/2017 10h29,
Última modificação: 06/06/2017 16h51



Com o objetivo de fortalecer o planejamento nas aquisições e contratações de serviços no Executivo Federal, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicou nesta sexta-feira (26), a *Instrução Normativa nº 05/2017*. A proposta é instrumentalizar os órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definir instrumentos de medição de resultados e aprimorar as licitações e contratos na área de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis. Novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas foram definidos na norma.

Monitoramento das ações estruturantes



Órgão Governante Superior
(OGS)

É uma organização pública com atribuições normativas para orientar e fiscalizar outras organizações na sua esfera de atuação.

- Seges/MP
- AGU
- SOF/MP
- STN/MF
- CGU
- ...
- CNJ
- CNMP
- Dest/MP
- ...

Ações pedagógicas – 7 + ? em 2017



DIÁLOGO PÚBLICO

Seminário
**Governança e Gestão
das Aquisições**

13 de setembro | 9h às 18h

Auditorio Ministro Pereira Lira
Tribunal de Contas da União
SAFS Quadra 4, Lote 1
CEP: 70042-900 Brasília/DF

Inscrições e programação:
portal.tcu.gov.br/dialogo-publico/

TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



Simplificação do modelo



Levantamento integrado de
**GOVERNANÇA
ORGANIZACIONAL
PÚBLICA**



Agenda



Elaboração de produtos de apoio

- Produtos
 - Evidências esperadas
 - Procedimentos de auditoria
 - Riscos decorrentes das deficiências nas práticas
- Para que servem?
 - Orientação dos gestores
 - Certificação das contas
 - Avaliação das contas



Mais orientações dos OGS...



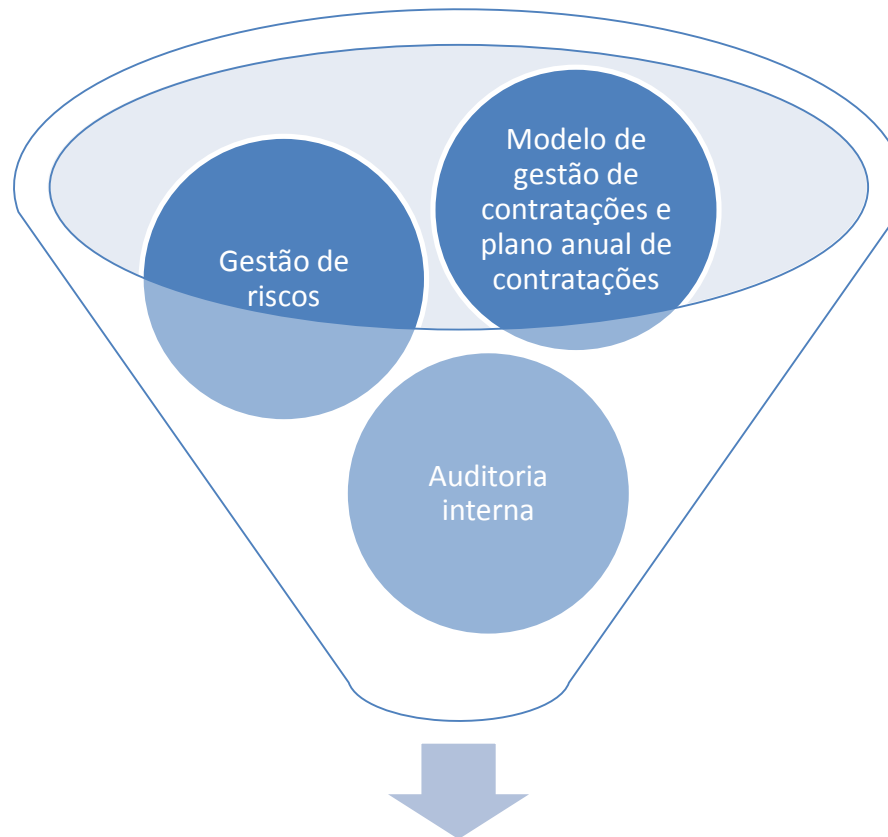
Entregar valor com contratações: é possível?



Download from
Dreamstime.com
This is a watermark image for previewing purposes only.

70773029
Olivier Le Mout | Dreamstime.com

Entregar valor com contratações: é possível?



Entrega de valor

Inovar: é possível?



Obrigado!

Selog

SAF Sul, Quadra 4 - lote 1, Anexo II, sala 105

Cep: 70.042-900

Tel: 3316-7301

Fax: 3316-7540

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/ CU_CUSTOM.RSS_TCU_NOTICIAS

Acompanhe o TCU