



4ª Reunião do Forplad

-

Riscos e controles nas aquisições

Renato Braga

07 de novembro de 2014

Matinhos - PR

Objetivo da apresentação

- Apresentar uma visão mais ampla do problema de contratar melhor no setor público, identificando possíveis soluções
- Apresentar a estratégia de controle preventivo que tem sido cada vez mais utilizada pelo TCU em detrimento do controle *a posteriori*
- Relacionar 10 controles internos que gestores com alto desempenho implementam nos processos para aquisições públicas

Agenda

- Olhando além da conformidade ...
- O TCU e o controle das aquisições públicas
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas
- Considerações finais

Papel das Aquisições Públicas

Alocação de recursos em setores estratégicos e relevantes para o **desenvolvimento econômico, social e ambiental**

Instrumento de **implementação de políticas públicas**

Aquisições públicas
(poder de compra)

Promoção de **inovação e avanço tecnológico**

Aquisição como processo de trabalho

ABNT NBR ISO 9000

- Qualidade
 - *“Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”*
- Gestão da qualidade
 - *“Conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”*

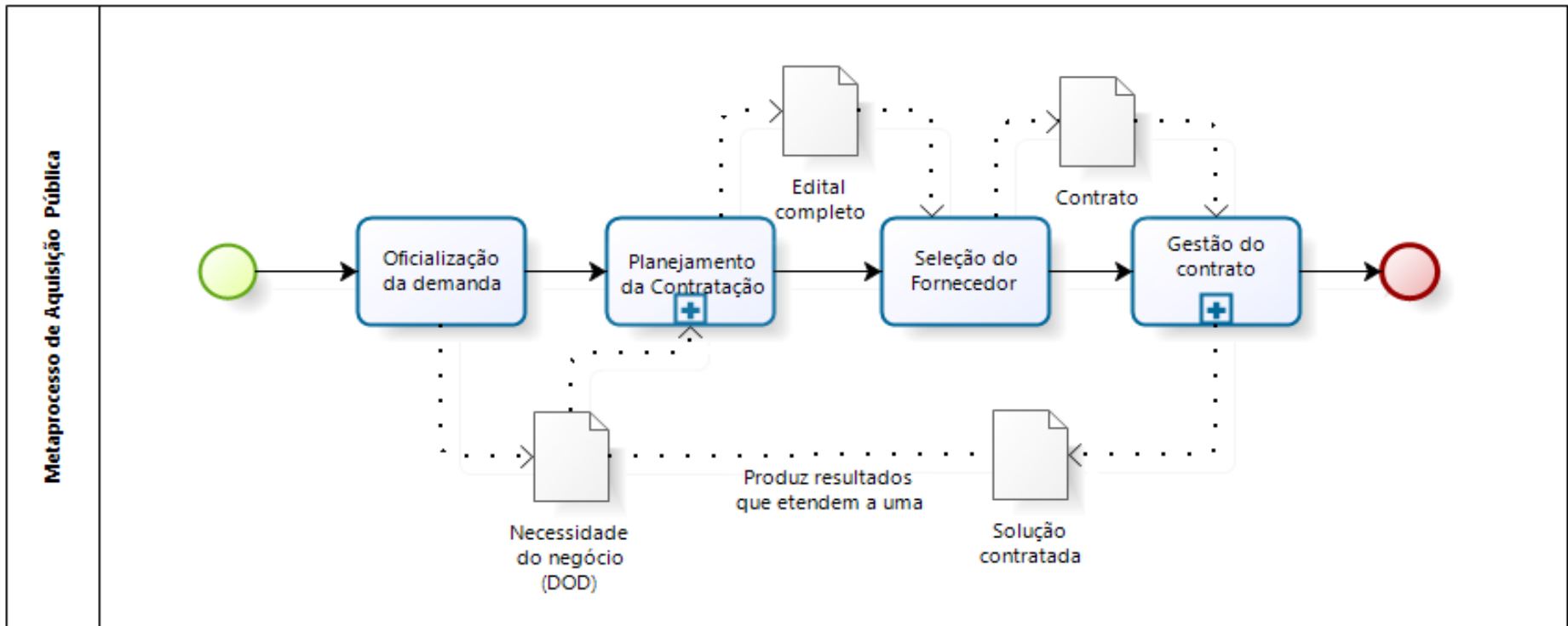
ABNT NBR ISO 9000

- Princípios da gestão da qualidade
 - Foco no cliente
 - Liderança
 - Envolvimento de pessoas
 - Abordagem de processo
 - Abordagem sistêmica para a gestão
 - Melhoria contínua
 - Abordagem factual para tomada de decisão

ABNT NBR ISO 9000

- Abordagem de processo
 - Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- Processo
 - *“Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”*

Aquisição como processo de trabalho

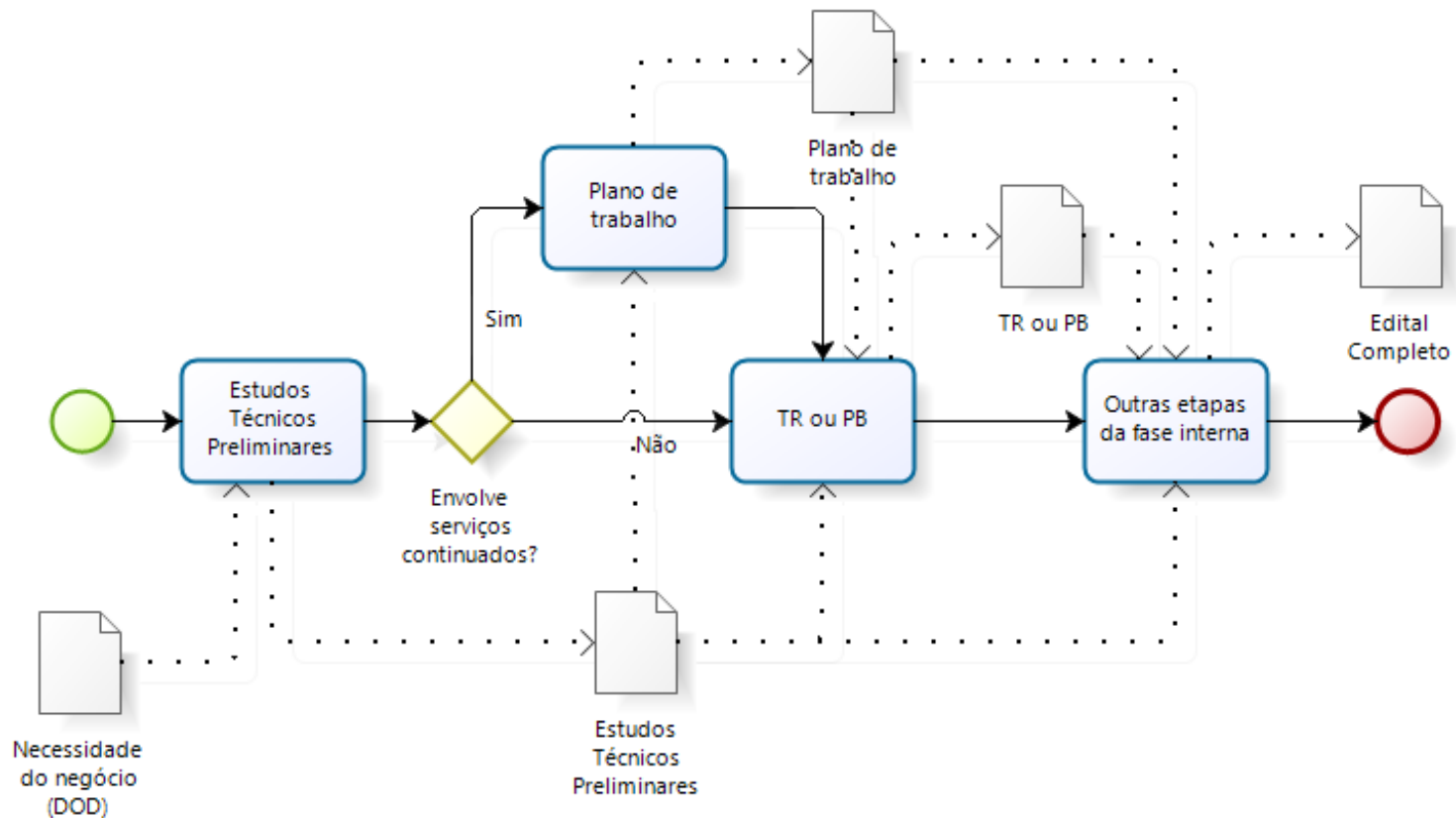


Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições


**O planejamento é o início
do sucesso ou do fracasso
da aquisição!**




Aquisição como processo de trabalho



Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições



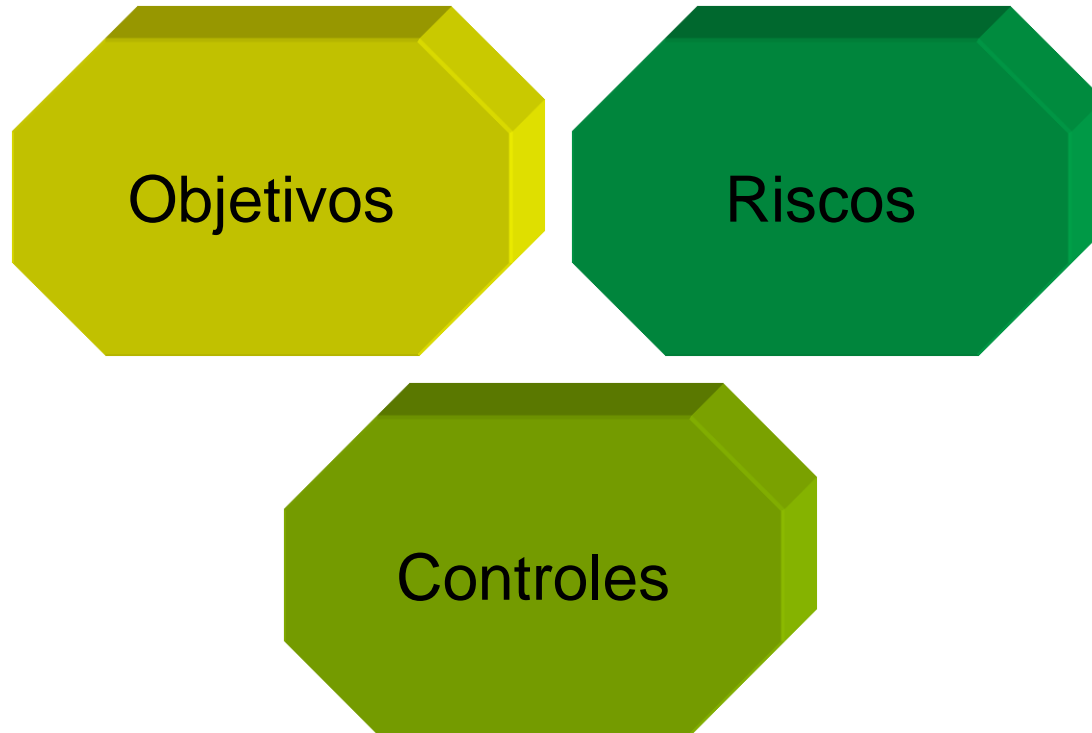
O problema é só do setor de aquisições da organização?



**Quais são os papéis envolvidos?
Que atores irão desempenhá-los?**

Gestão de riscos aumenta o desempenho

A tríade...



Risco

- *Efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31.000)*
- *Combinação da probabilidade de um evento e suas consequências (ISO 27.002)*



Contratação de empresas incapazes de executar o contrato

Causas

- Empresas sem qualificação adequada para a execução do objeto participando da licitação.

Consequências

- Não obtenção do objeto contratado
- Descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.

Sugestões de Controle

- A equipe de planejamento da contratação inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira e qualificação técnica mais robustas (ver Acórdão 1.214/2013-Plenário).

“Aventureiros” participando de licitações

Causas

- Entendimento de que não há consequências para conduta “aventureira”.

Consequências

- Retardo indevido no processo licitatório
- Intempestividade no fornecimento de serviços aos cidadãos.

Sugestões de Controle

- Área administrativa inclui no instrumento convocatório a gradação das sanções para os comportamentos tipificados na Lei 10.520/2002, art. 7º e, se for o caso, pregoeiro inicia processos administrativos para apenação.

Falhas nos aceites provisórios e definitivos

Causas

- Falta de de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual

Consequências

- Recebimento de objeto diverso do que foi contratado
- Pagamento indevido

Sugestões de Controle

- Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação.

Multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes

Causas

- Organizações realizam contratações sem atentar ao princípio da padronização.

Consequências

- Esforço desnecessário para elaborar especificações da contratação
- Repetição de erros
- Perda de economia de escala

Sugestões de Controle

- OGS padroniza especificações para aquisições que são comuns com apoio das diversas organizações sob sua jurisdição e a equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas

Especificações deficientes

Causas

- Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade

Consequências

- Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade
- Diminuição da competição e aumento dos custos

Sugestões de Controle

- Alta administração estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo **pelo menos** os papéis de beneficiário, especialista e administrativo.

RCA – Riscos e Controles nas Aquisições

Riscos e Controles nas Aq

file:///C:/Users/Renato/Desktop/Selog-2014-03-20/Riscos_e_Controle_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 conseqüente** 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 conseqüente** 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/selog>

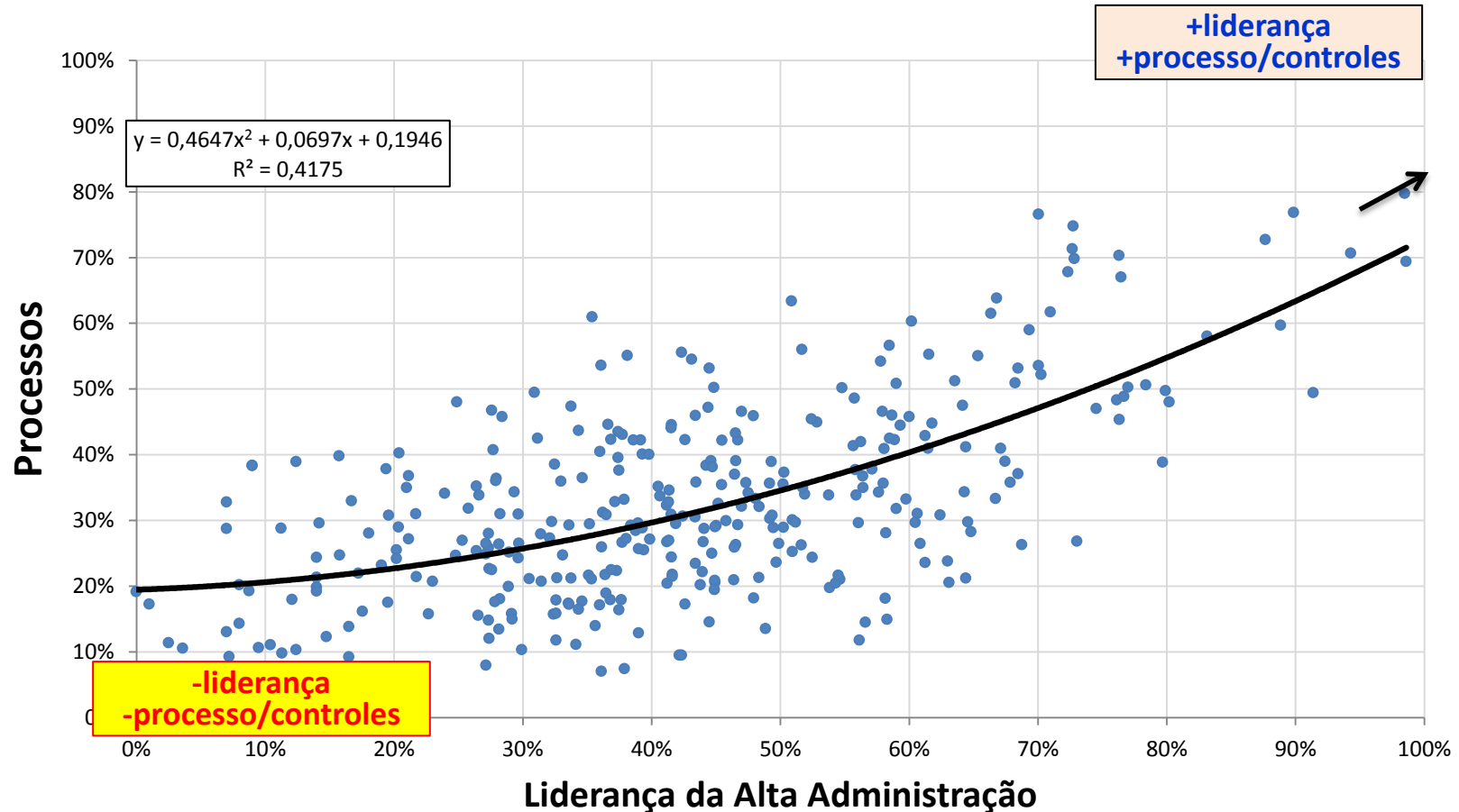
Acórdão 1.321/2014-Plenário

- *9.1.1. publique na Internet o documento RCA – Riscos e Controles nas Aquisições;*
- *9.1.2. divulgue, interna e externamente ao TCU, as informações publicadas em atenção ao item anterior, com as ressalvas de que se trata de instrumento de orientação a ser avaliado, em cada caso concreto, pelos gestores que forem utilizar o RCA e de que não se trata de entendimento em tese por parte deste Tribunal; (sublinhei)*

Governança das aquisições: a causa-raiz dos problemas

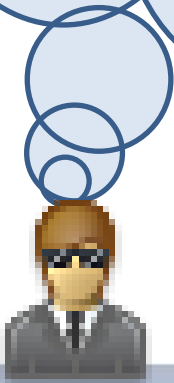
A causa dos problemas em TI pode ser ...

Liderança da Alta Administração x Processos de TI (Perfil GovTI 2010; Pearson=0,62)

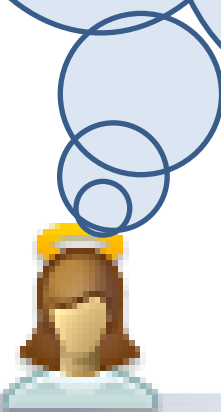


Ação em curso (TCU/Selog)

- 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
 - TC 025.068/2013-0, fiscalização aguardando comentários dos OGS



O que TCU
pretende
quando fala em
**governança de
aquisições?**



Que a **alta
administração**
estabeleça um
sistema que
permita **avaliar,
direcionar e
monitorar** a gestão
das aquisições


Mas o
que é isto
na
prática?




Definir estratégias,
políticas e processos
de aquisição; avaliar
riscos e implantar
controles internos,
sem se esquecer da
transparência e da
qualificação da
equipe



Uso do poder de compra para o desenvolvimento sustentável



Como induzir o desenvolvimento local por meio das aquisições públicas?



**O mercado local é eficiente?
Em quais áreas deve ser estimulado?
Deveríamos pagar mais caro para adquirir localmente?**

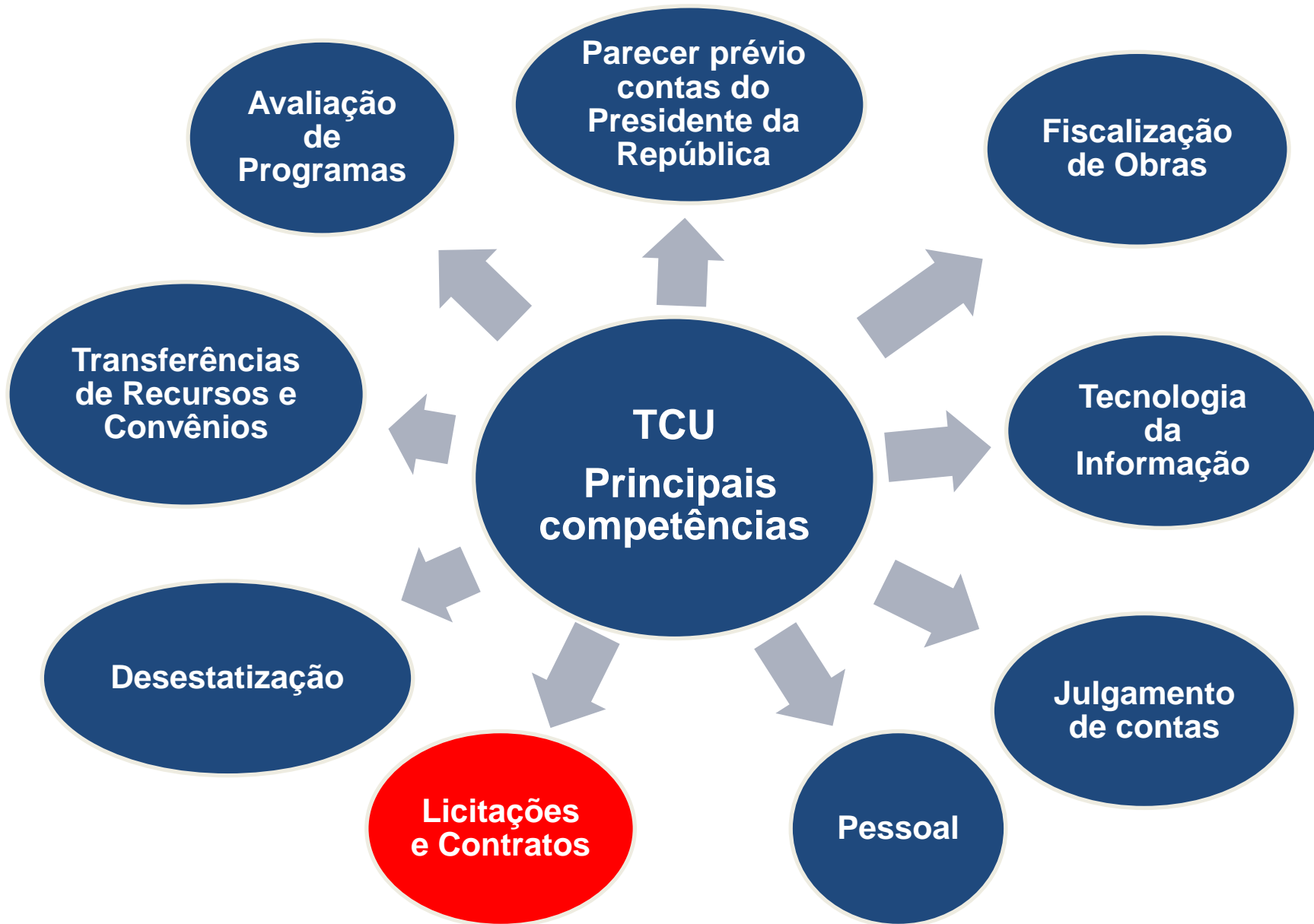
Agenda

- Olhando além da conformidade ...
- **O TCU e o controle das aquisições públicas**
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas
- Considerações finais

TCU – Fiscalização a Serviço da Sociedade

Missão: controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade





Selog

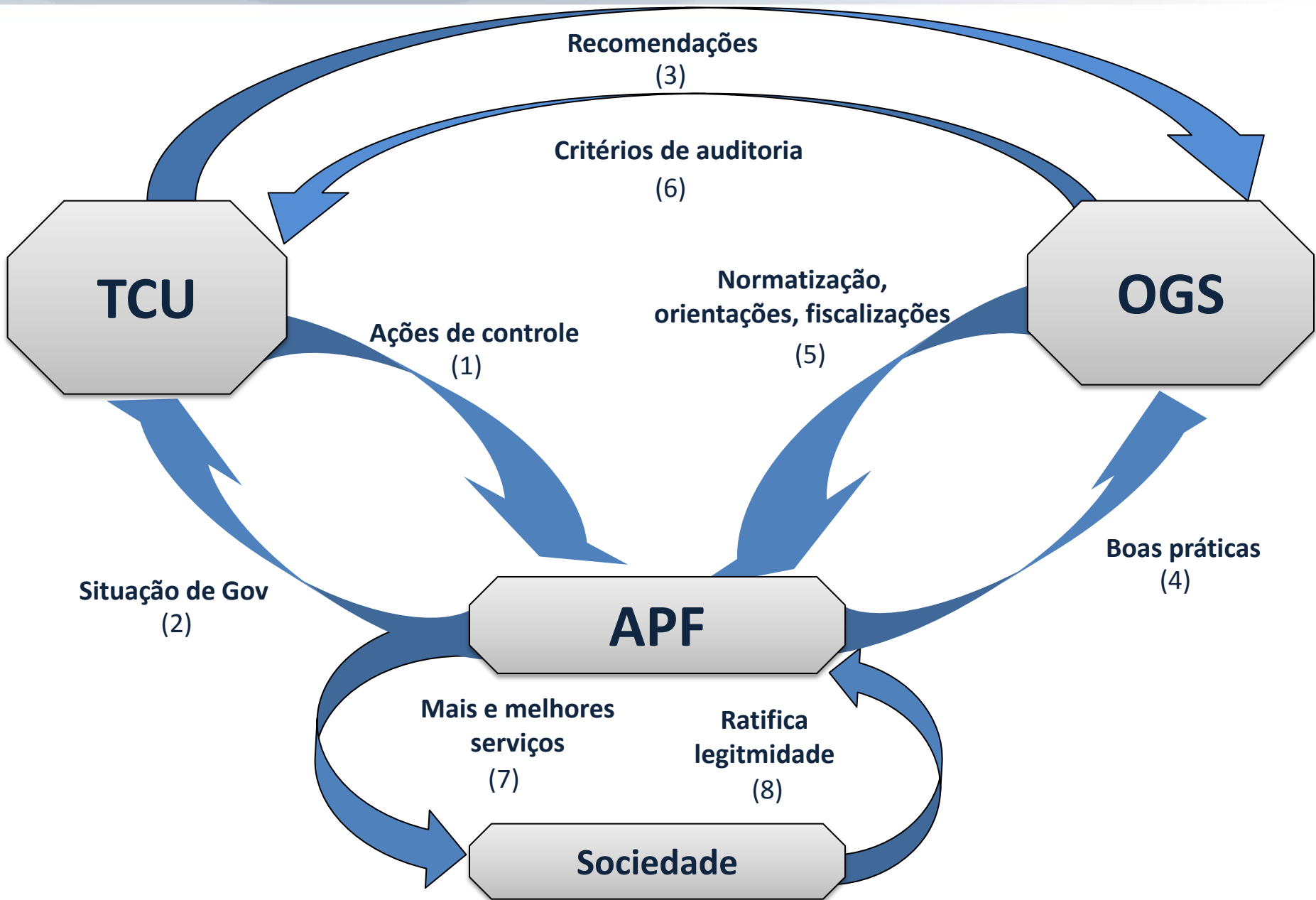


Exercer o controle da governança das aquisições públicas em benefício da sociedade



Ser a referência no controle e no aperfeiçoamento da governança das aquisições públicas





Selog (2013/2014)

- Acompanhamento das aquisições públicas
 - Atividade continuada
- Riscos e Controles nas Aquisições (RCA)
- Evento “Governança das Aquisições: Encontro com o Controle Externo - 1ª edição”
- Levantamento de governança das aquisições (esfera federal)

Selog (2014)

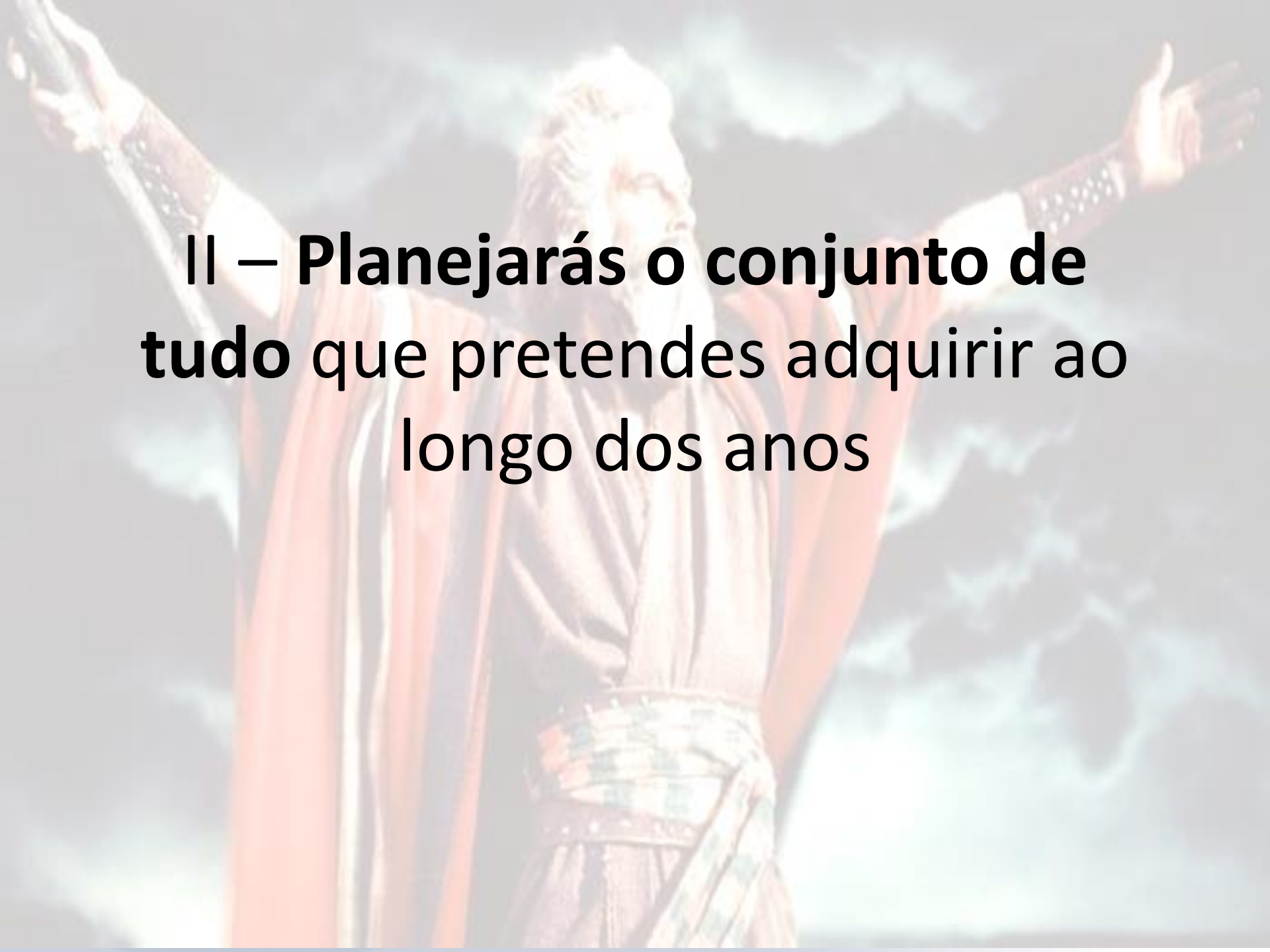
- Fiscalização de Orientação Centralizada em Governança e Gestão das Aquisições
- Levantamento de governança pública e das aquisições (3 esferas)
 - Em parceria com TCs

Agenda

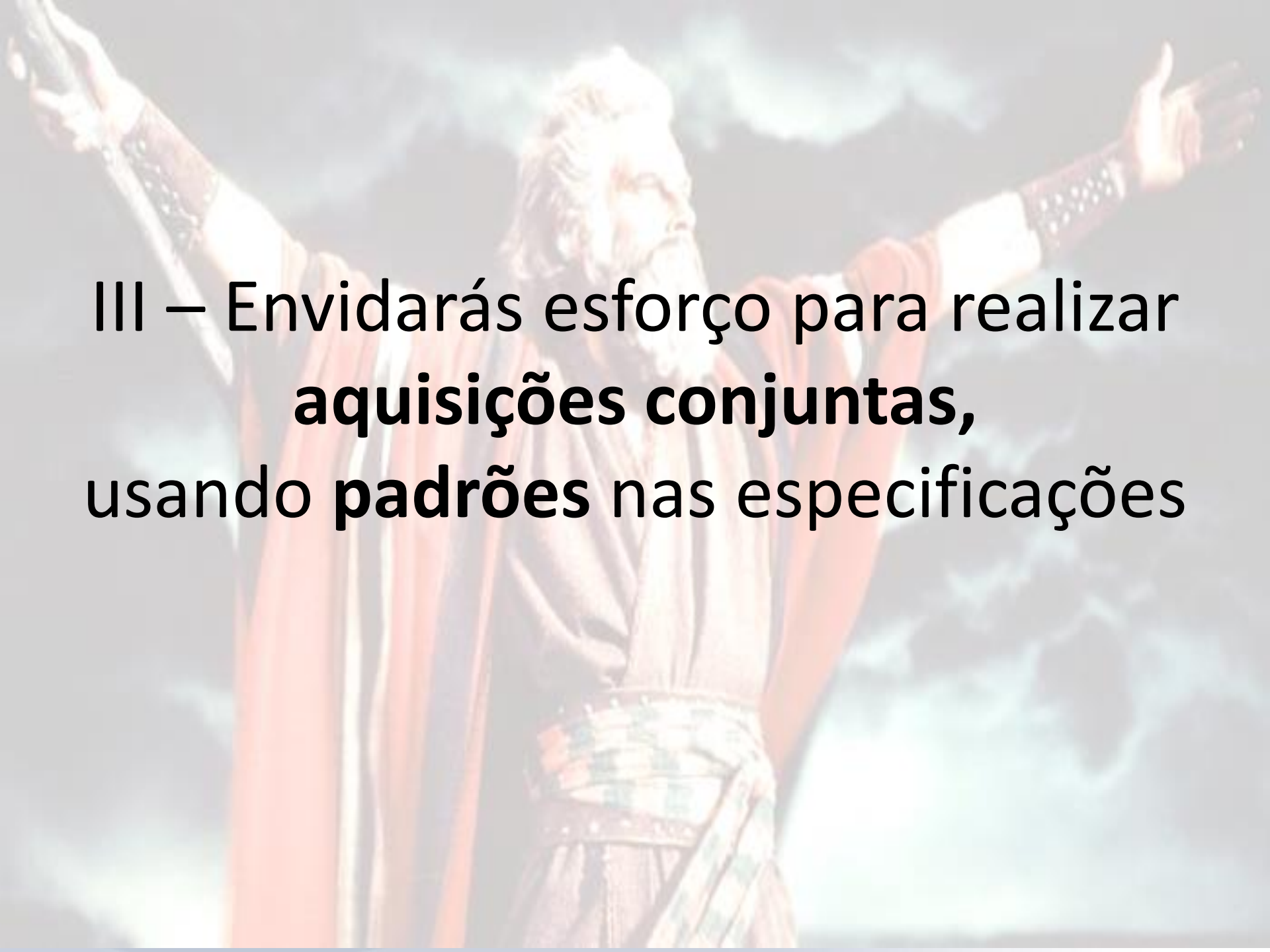
- Olhando além da conformidade ...
- O TCU e o controle das aquisições públicas
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas
- Considerações finais



I – Entregarás a função de aquisição a **servidores públicos competentes**



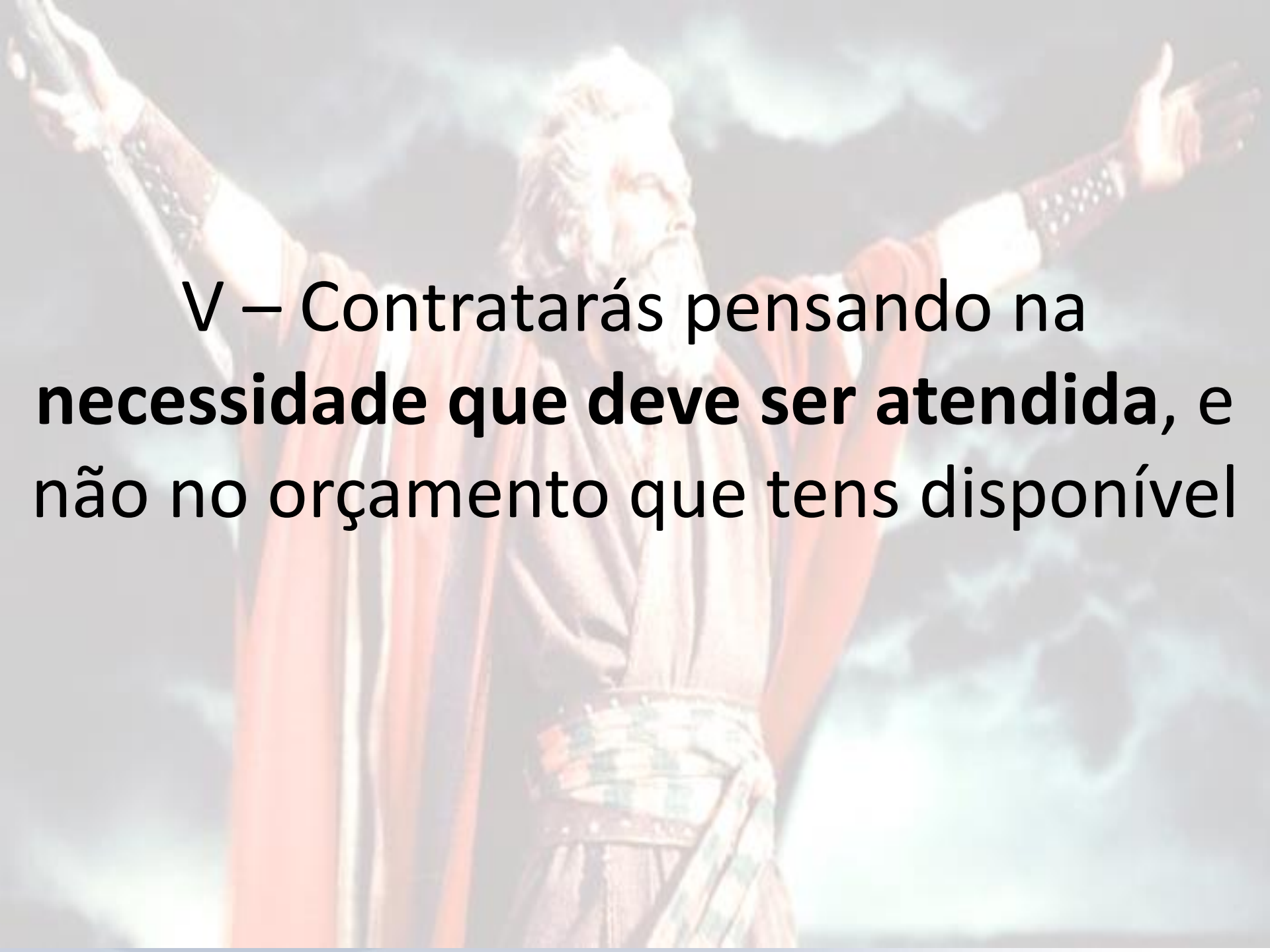
II – Planejarás o conjunto de tudo que pretendes adquirir ao longo dos anos



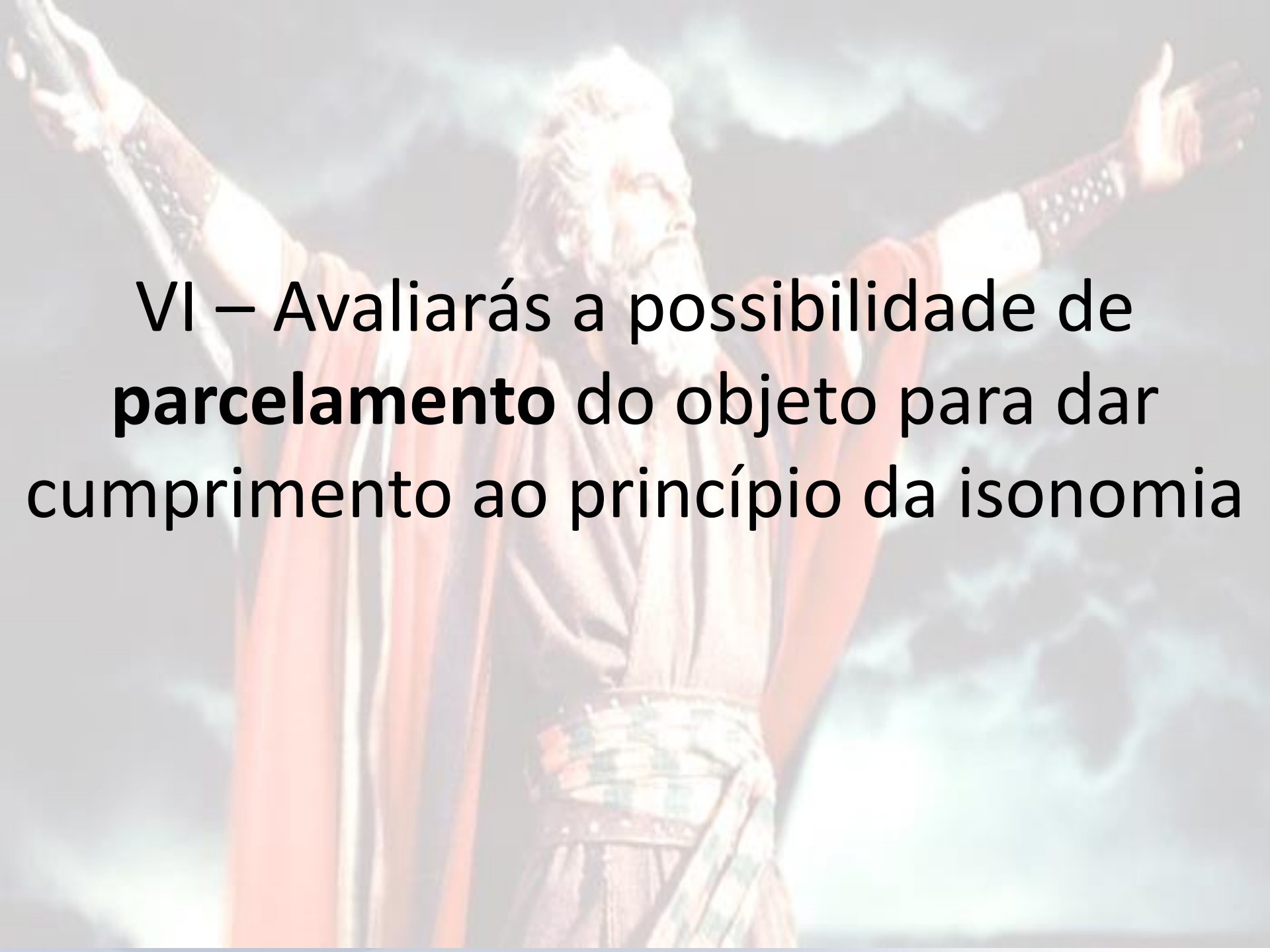
III – Envidarás esforço para realizar **aquisições conjuntas**, usando **padrões** nas especificações



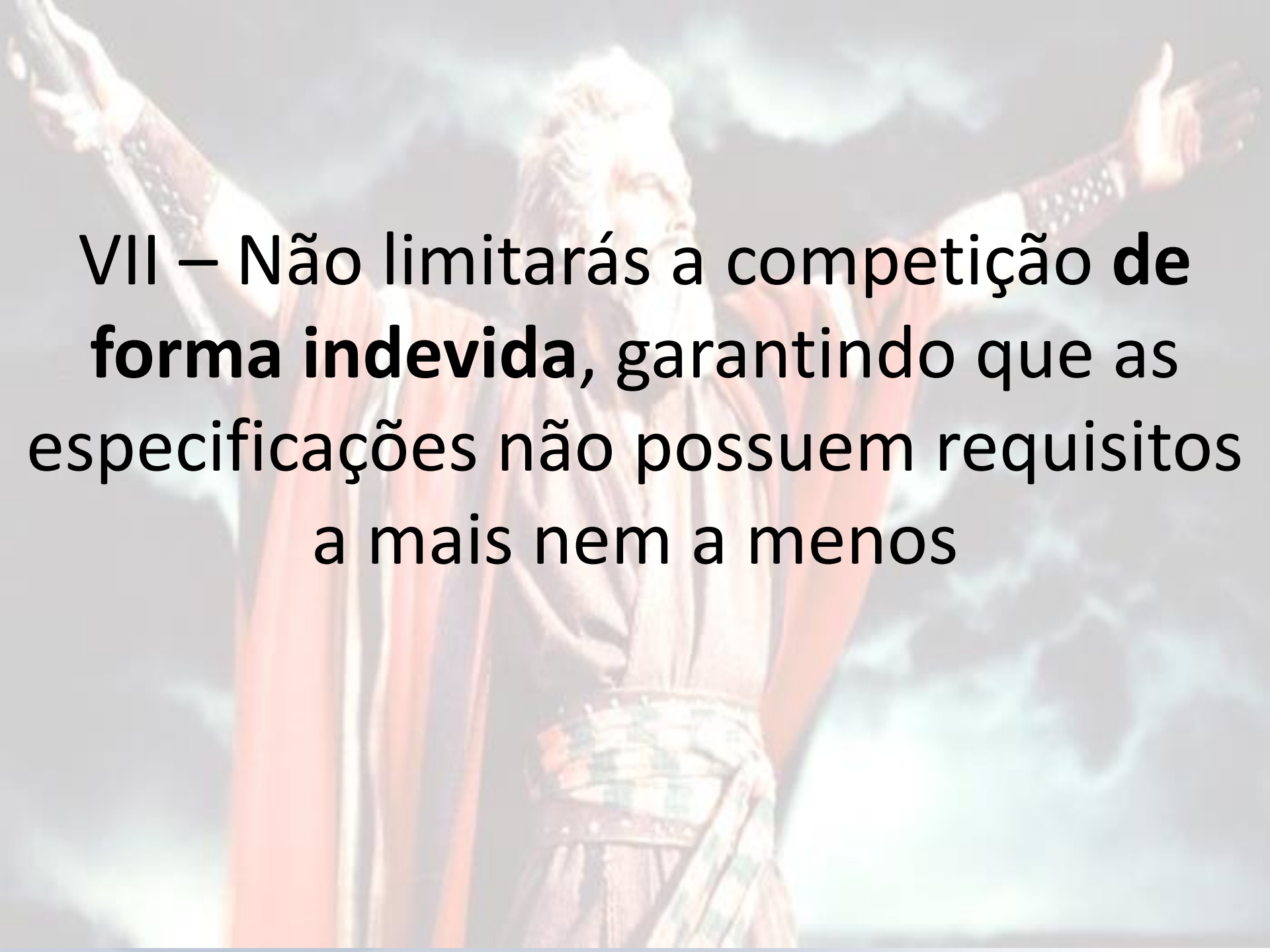
IV – Sempre licitarás, a menos lei diga o contrário



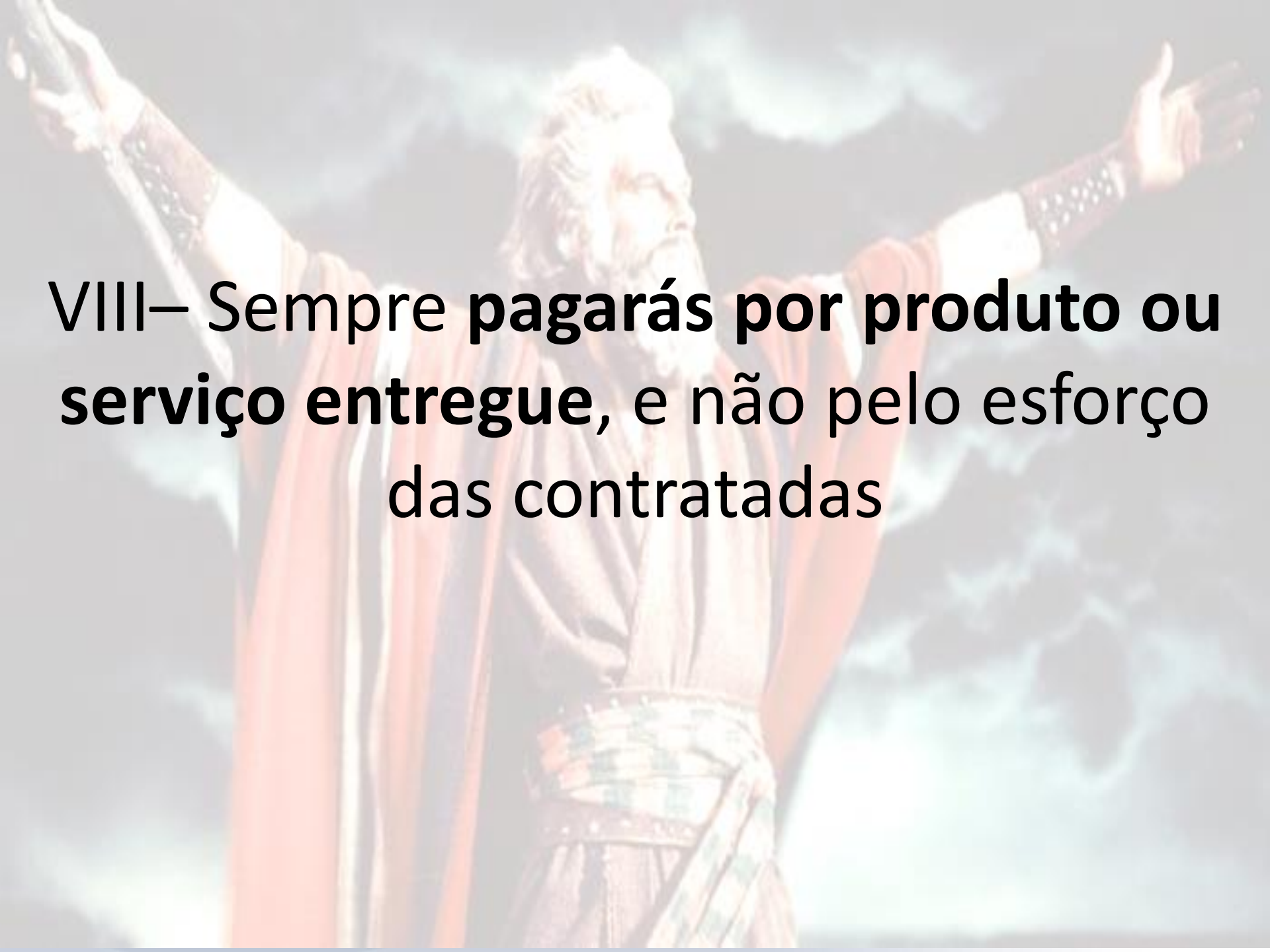
V – Contratarás pensando na **necessidade que deve ser atendida, e não no orçamento que tens disponível**



VI – Avaliarás a possibilidade de **parcelamento** do objeto para dar cumprimento ao princípio da isonomia



VII – Não limitarás a competição **de forma indevida**, garantindo que as especificações não possuem requisitos a mais nem a menos



VIII– Sempre pagarás por produto ou serviço entregue, e não pelo esforço das contratadas

A statue of a bearded man with long, wavy hair and a full beard, wearing a red robe and a patterned sash. His arms are raised in a gesture of blessing or proclamation. The background is a cloudy sky.

IX - Usarás o **pregão eletrônico**, a menos que a lei diga o contrário



**X – Cumprirás fielmente o que consta
no contrato**

Agenda

- Olhando além da conformidade ...
- O TCU e o controle das aquisições públicas
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas
- **Considerações finais**

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

- O Instituto Serzedello Correa (centro de treinamento do TCU) oferece vários cursos a distância no sítio acima indicado.

**PRESTE
ATENÇÃO NO
QUE
ASSINA/ATESTA**

**FORMALIZE
TUDO NO
PROCESSO**

**PREZE PELO
PLANEJAMENTO
E
TRANSPARÊNCIA**



TCU - Contatos

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

Obrigado!