



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”*

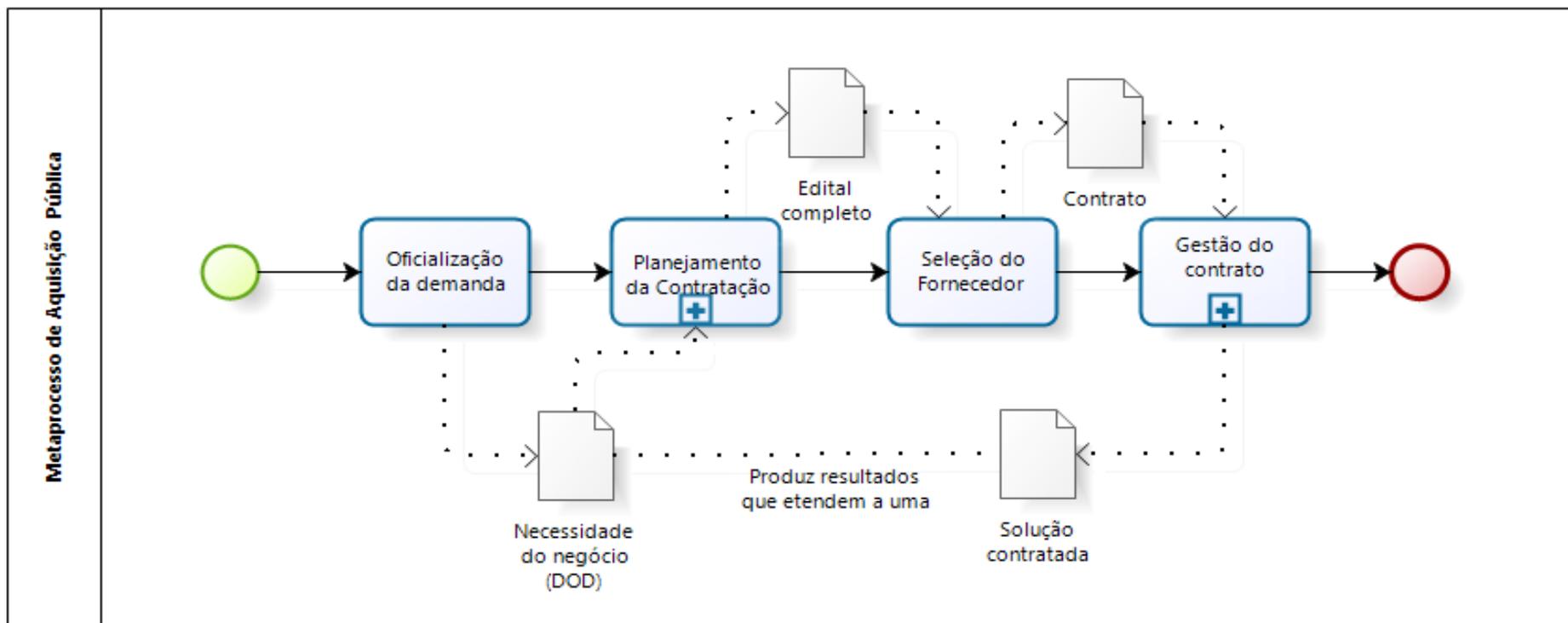
ABNT NBR ISO 9000

- 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

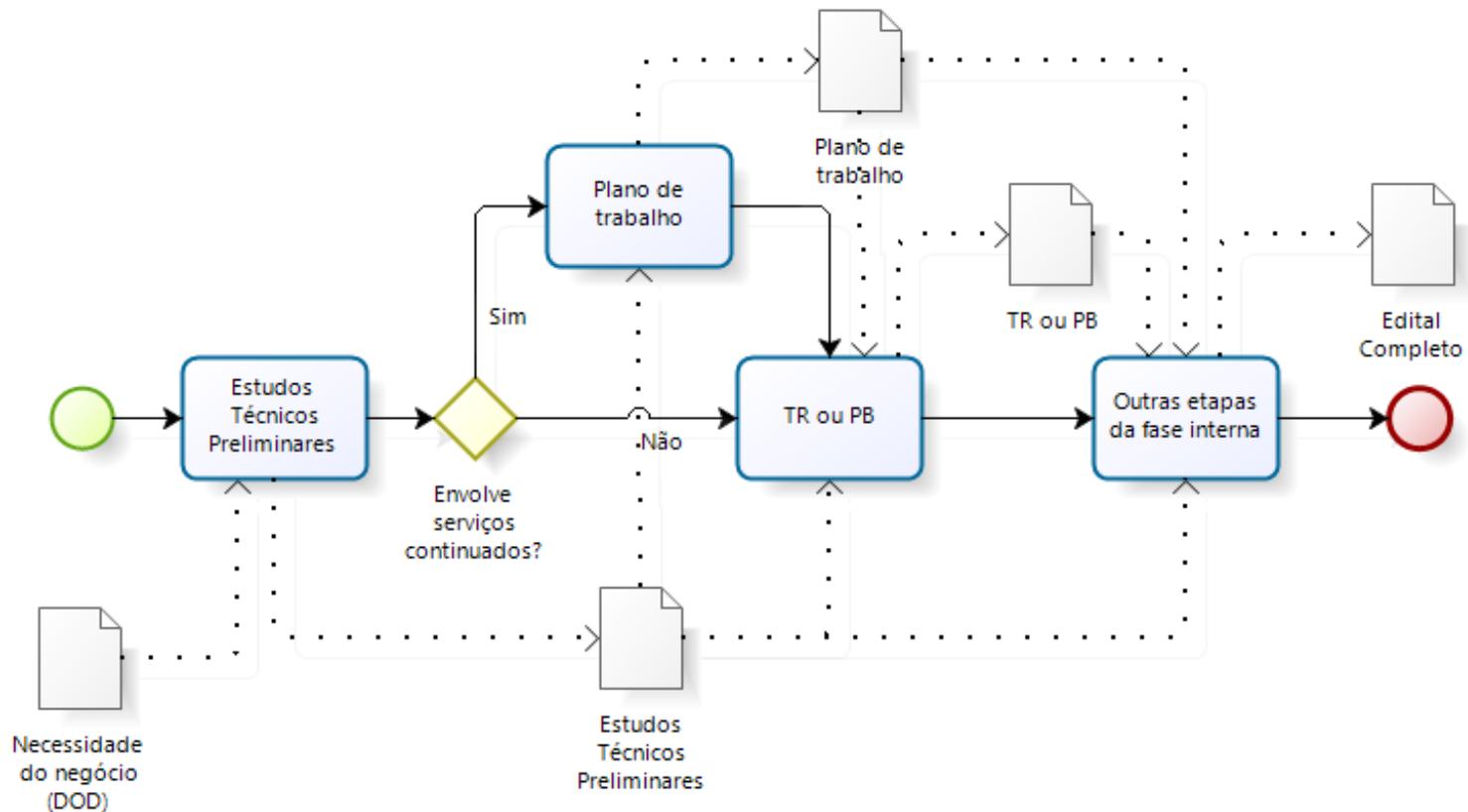


Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições

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



Aquisição como processo de trabalho



Fonte: RCA - Riscos e Controles nas Aquisições



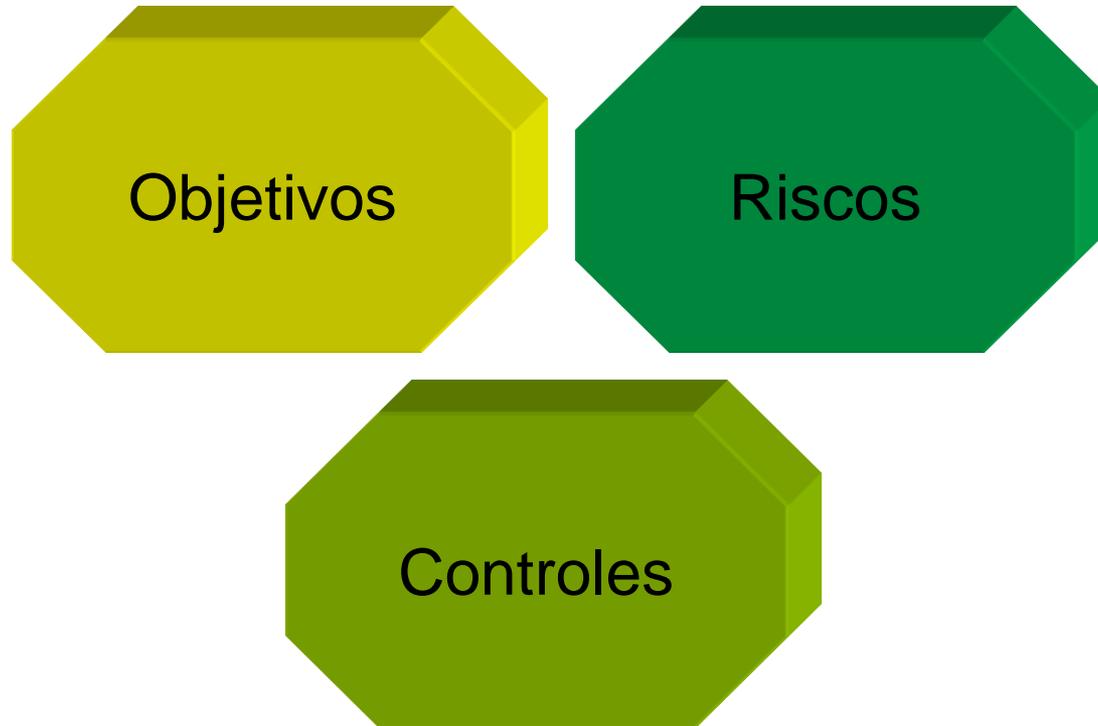
O problema é só do setor de aquisições da organização?



**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.

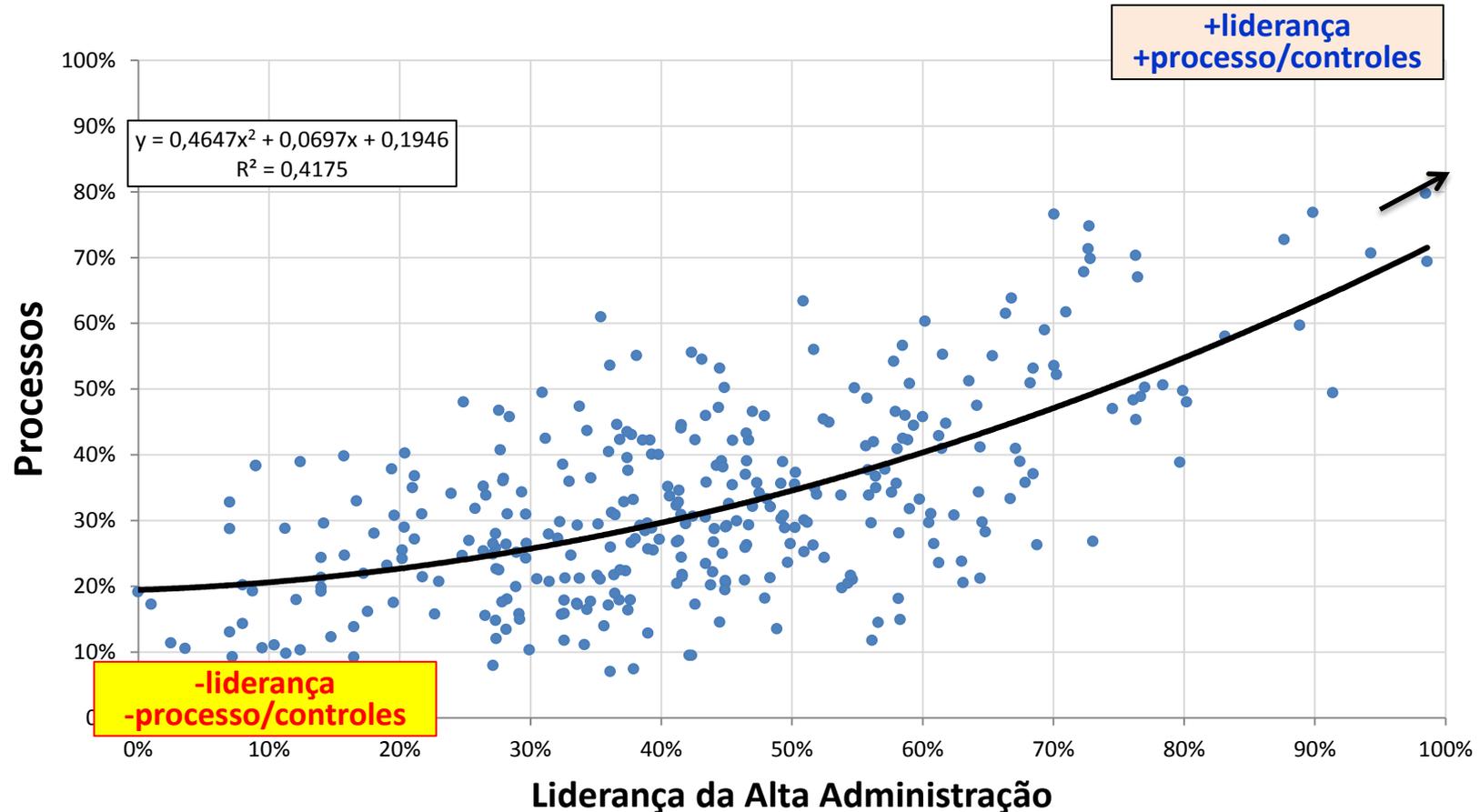
Acórdão 1.321/2014-Plenário

- *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?**

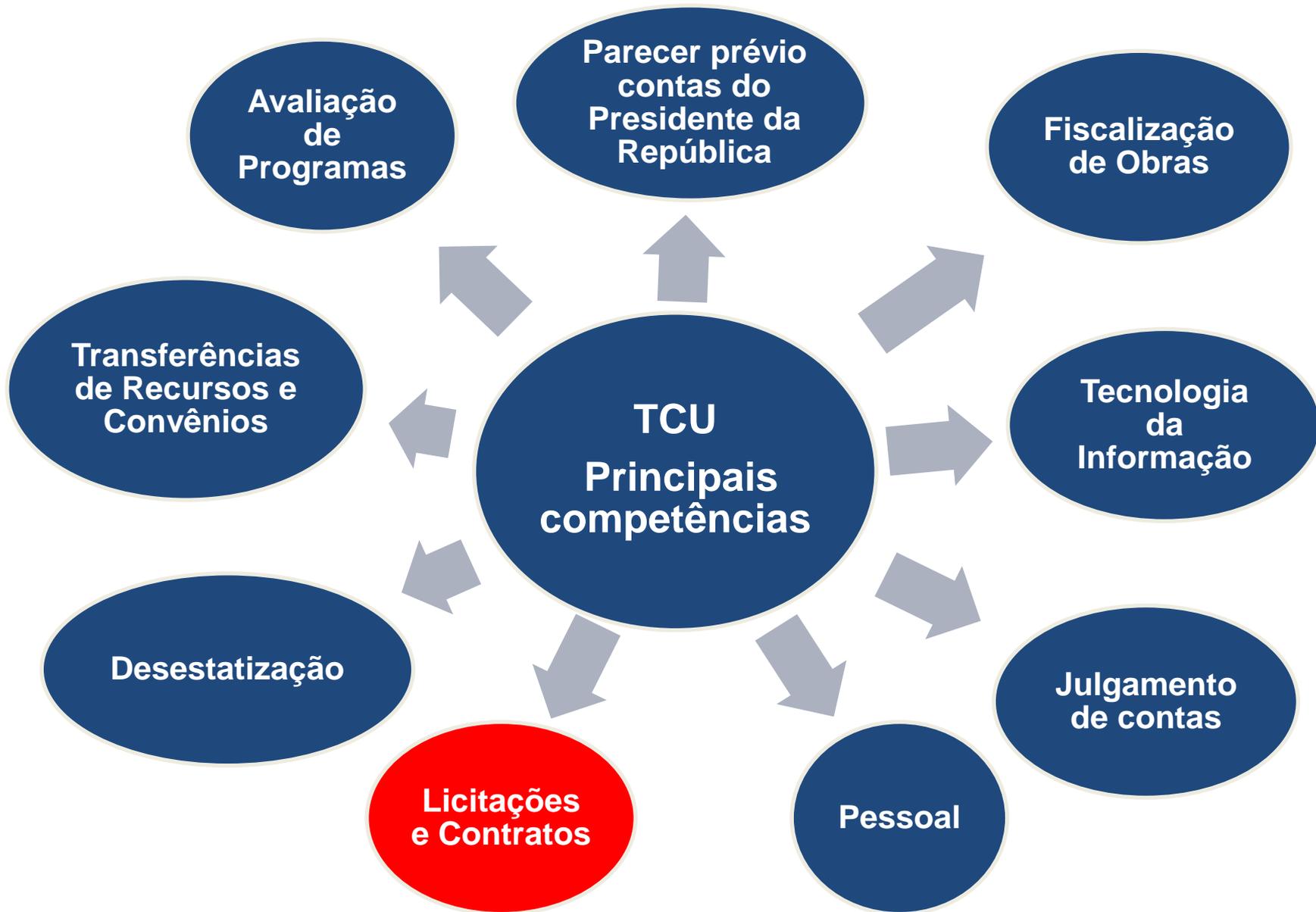
Agenda

- 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

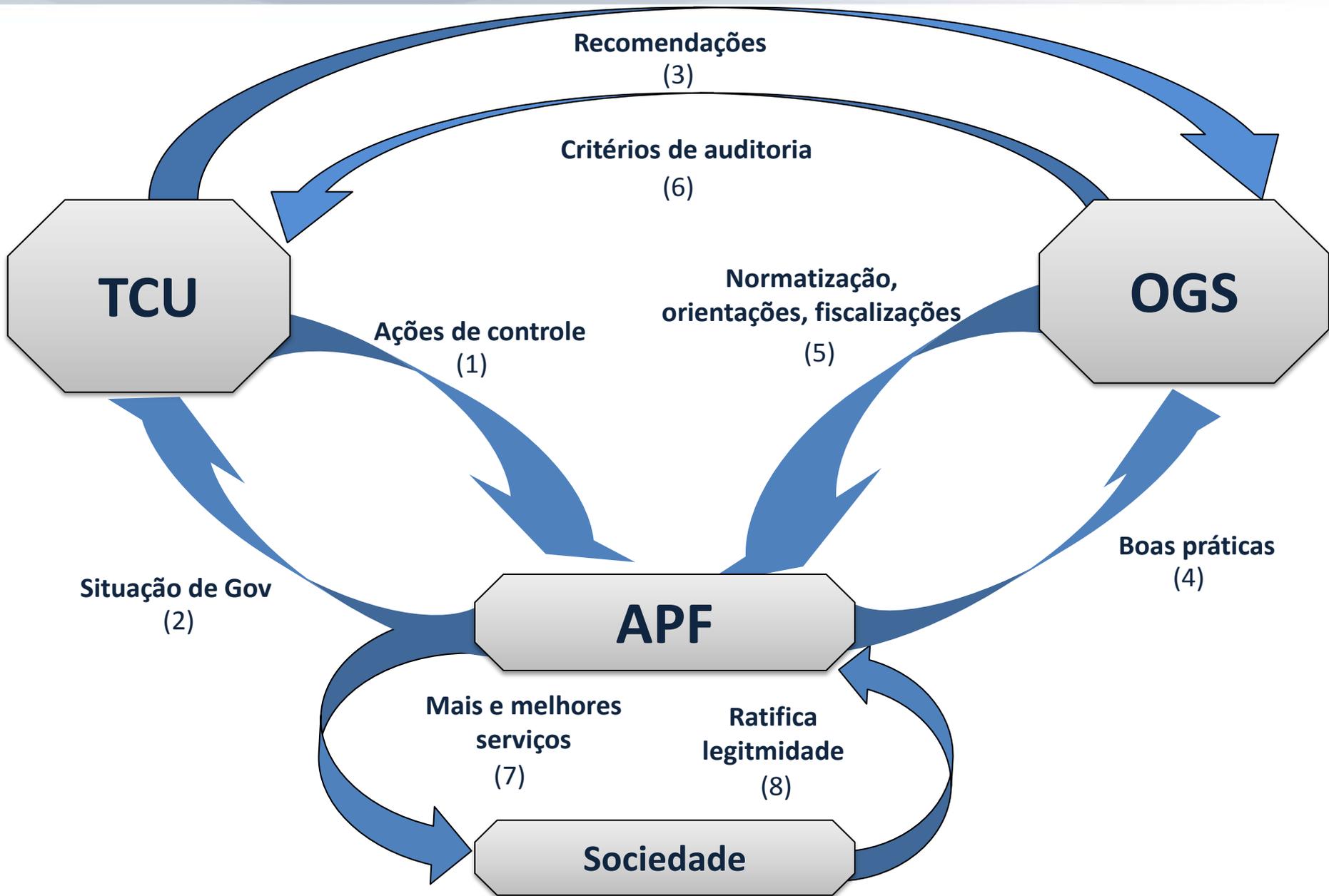


Exercer o controle da governança das aquisições públicas em benefício da sociedade



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





Selog (2013/2014)

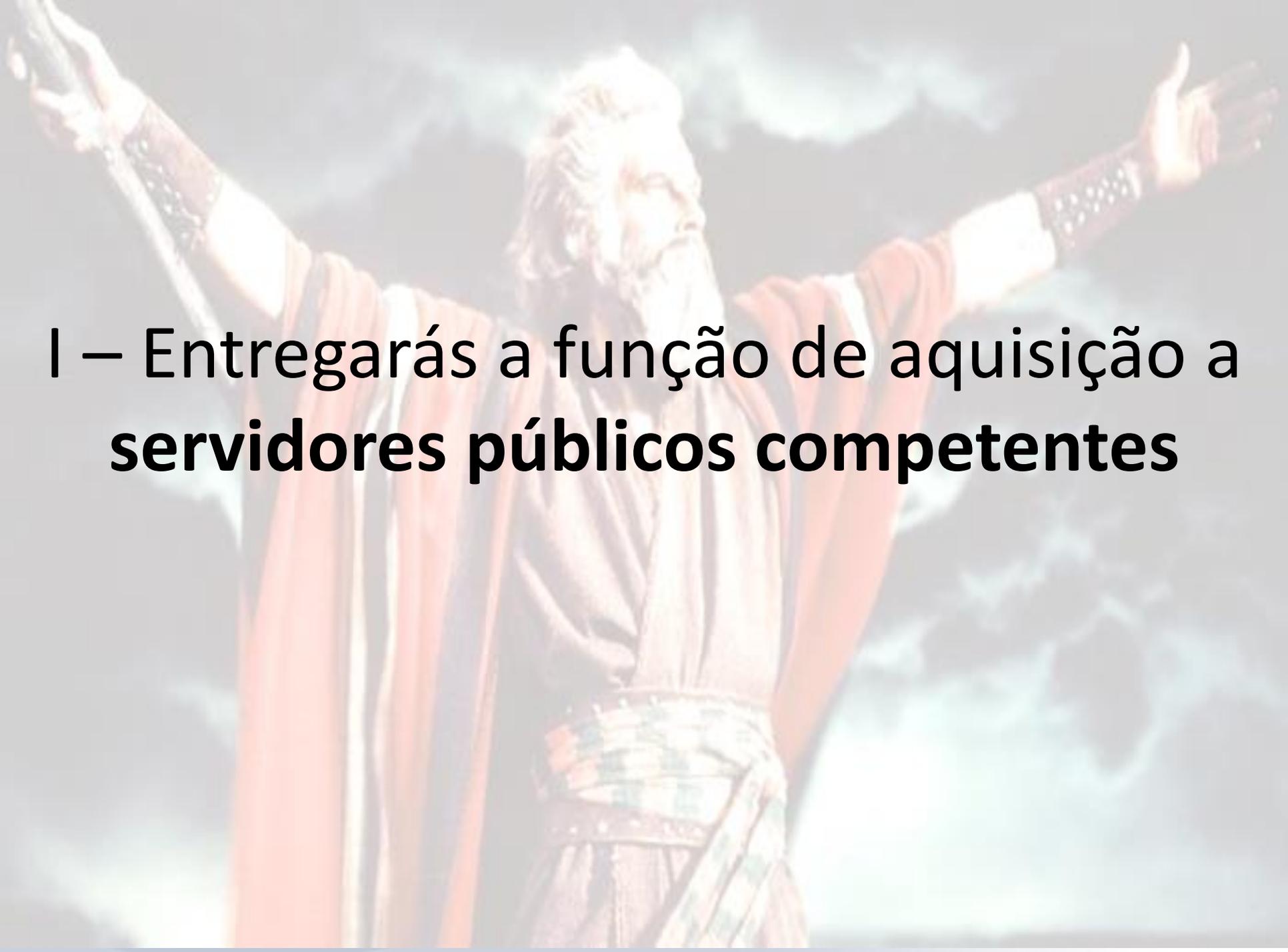
- Acompanhamento das aquisições públicas
 - Atividade continuada
- Riscos e Controles nas Aquisições (RCA)
- Evento “Governança das Aquisições: Encontro com o Controle Externo - 1ª edição”
- Levantamento de governança das aquisições (esfera federal)

Selog (2014)

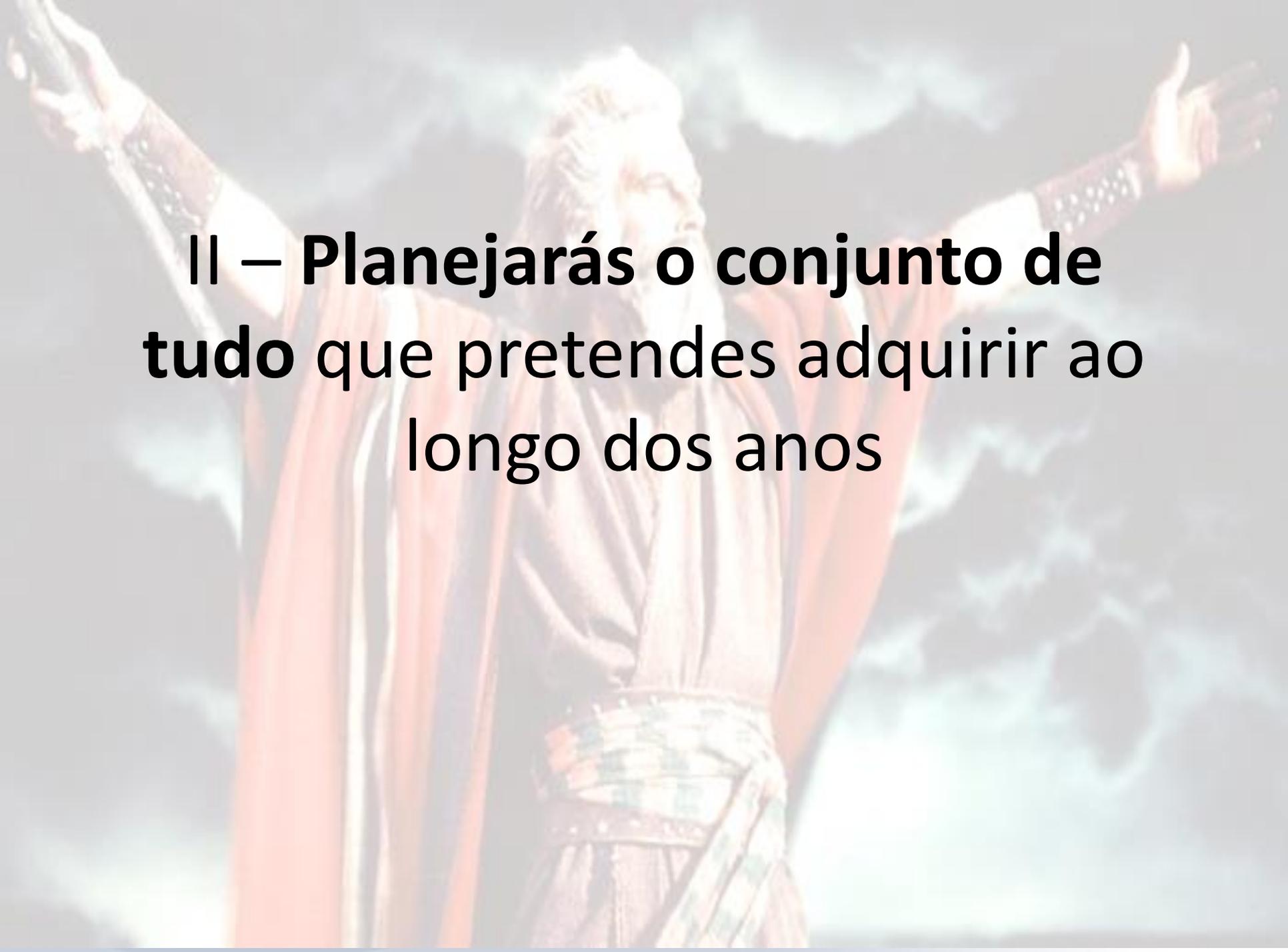
- Fiscalização de Orientação Centralizada em Governança e Gestão das Aquisições
- Levantamento de governança pública e das aquisições (3 esferas)
 - Em parceria com TCs

Agenda

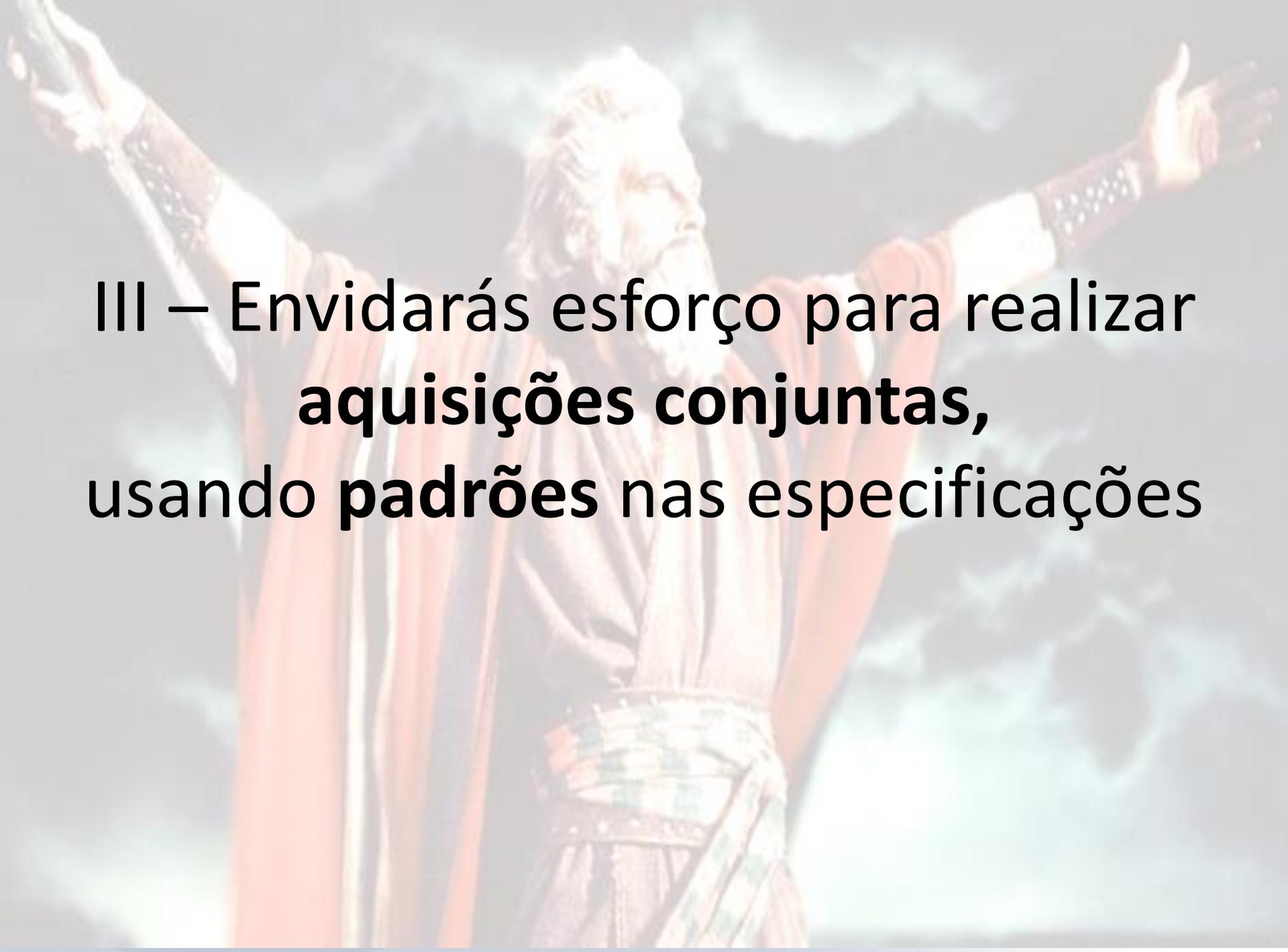
- Olhando além da conformidade ...
- O TCU e o controle das aquisições públicas
- Os 10 mandamentos nas aquisições públicas
- Considerações finais



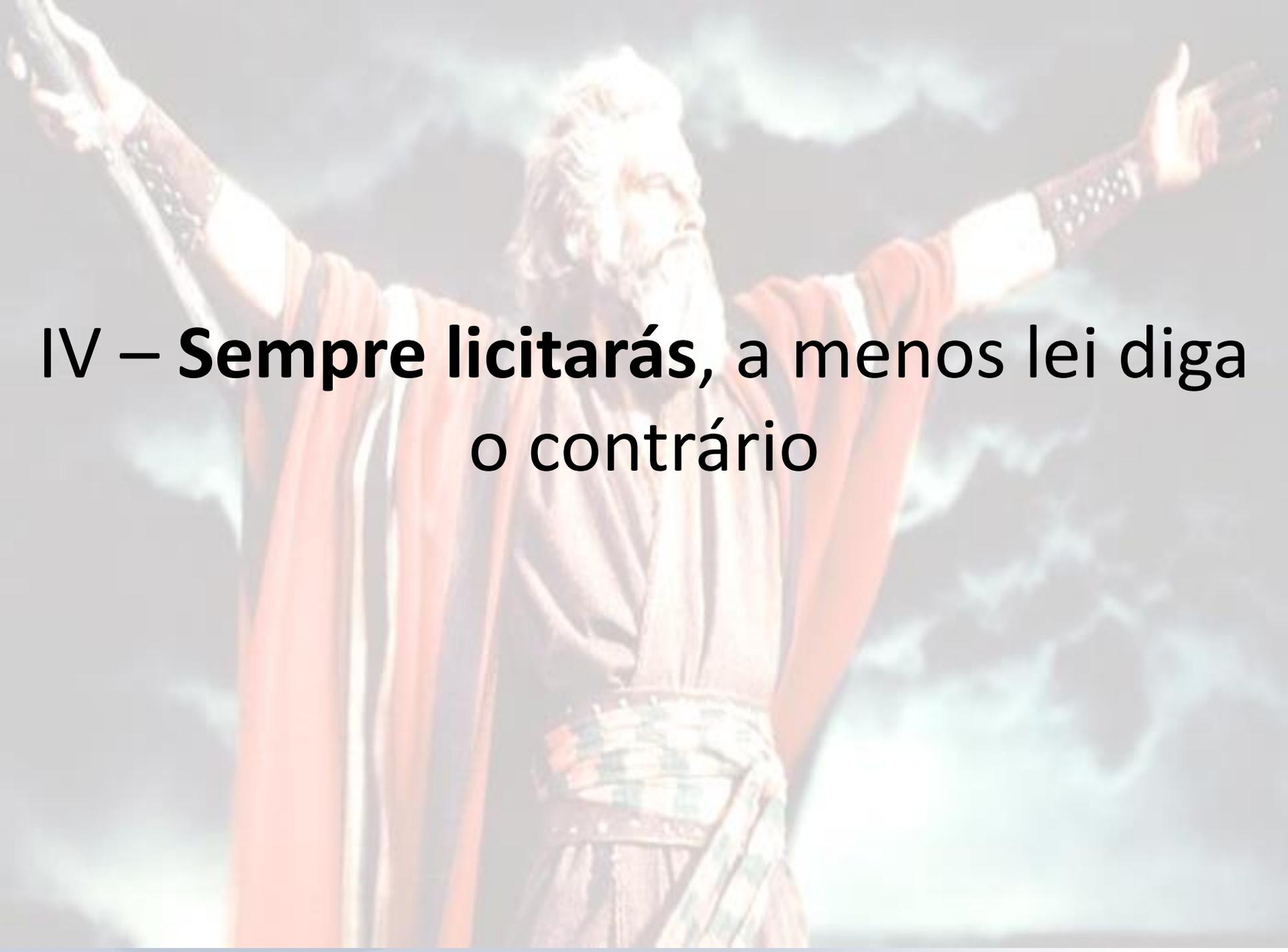
I – Entregarás a função de aquisição a **servidores públicos competentes**

A man with a long white beard and hair, wearing a red robe and a patterned sash, stands with his arms raised against a cloudy sky. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.

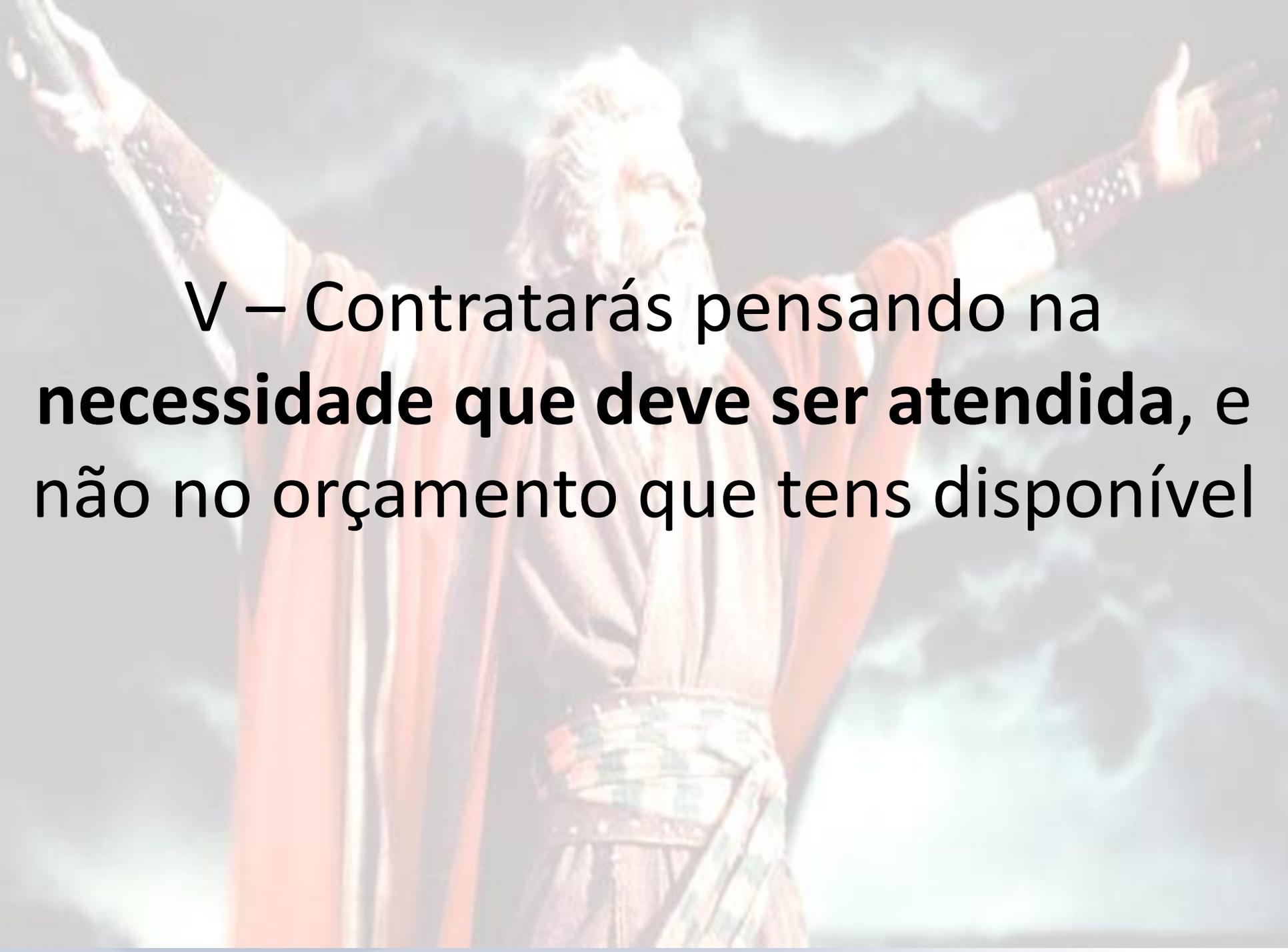
II – Planejarás o conjunto de tudo que pretendes adquirir ao longo dos anos



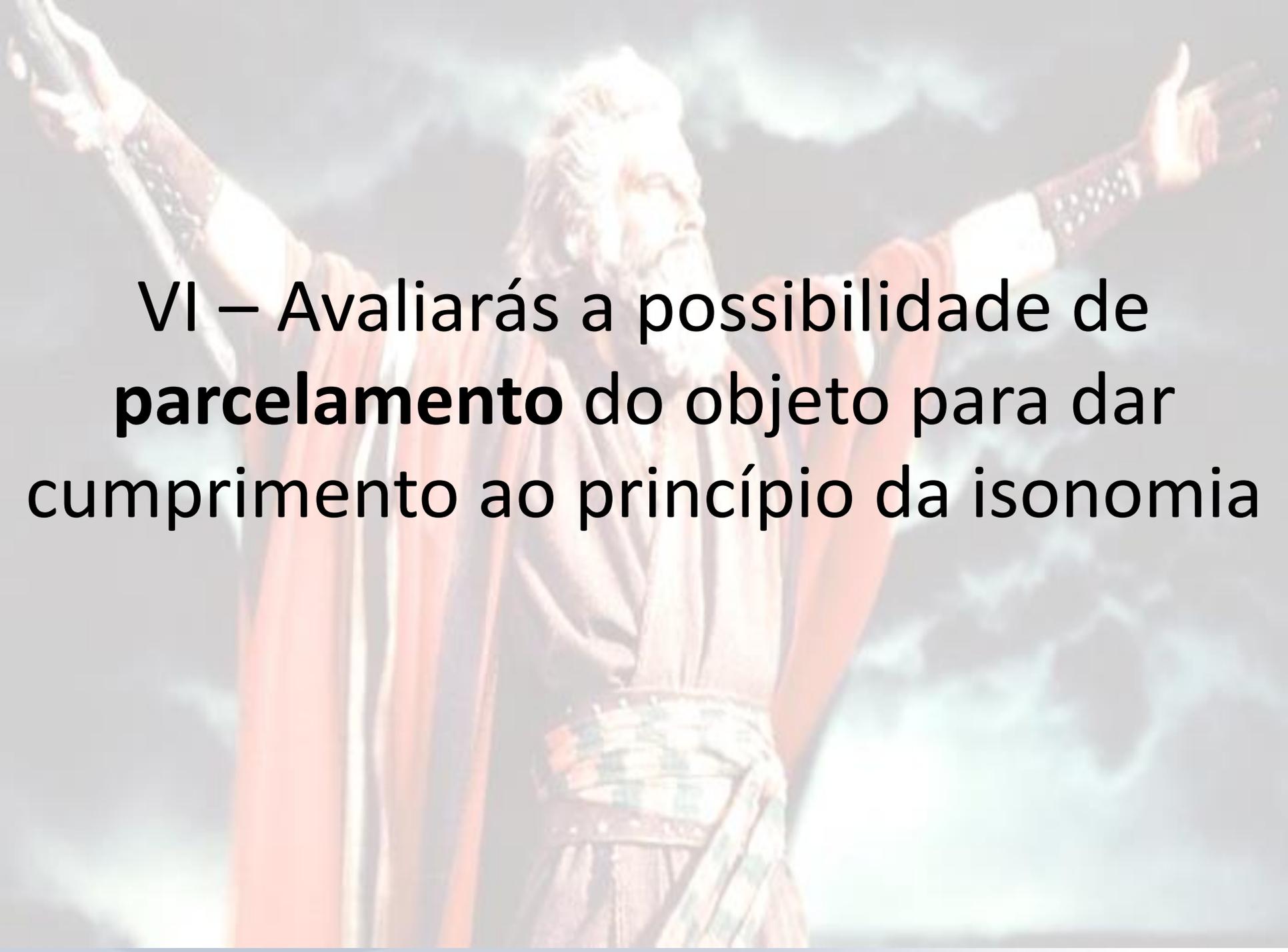
III – Envidarás esforço para realizar **aquisições conjuntas**, usando **padrões** nas especificações



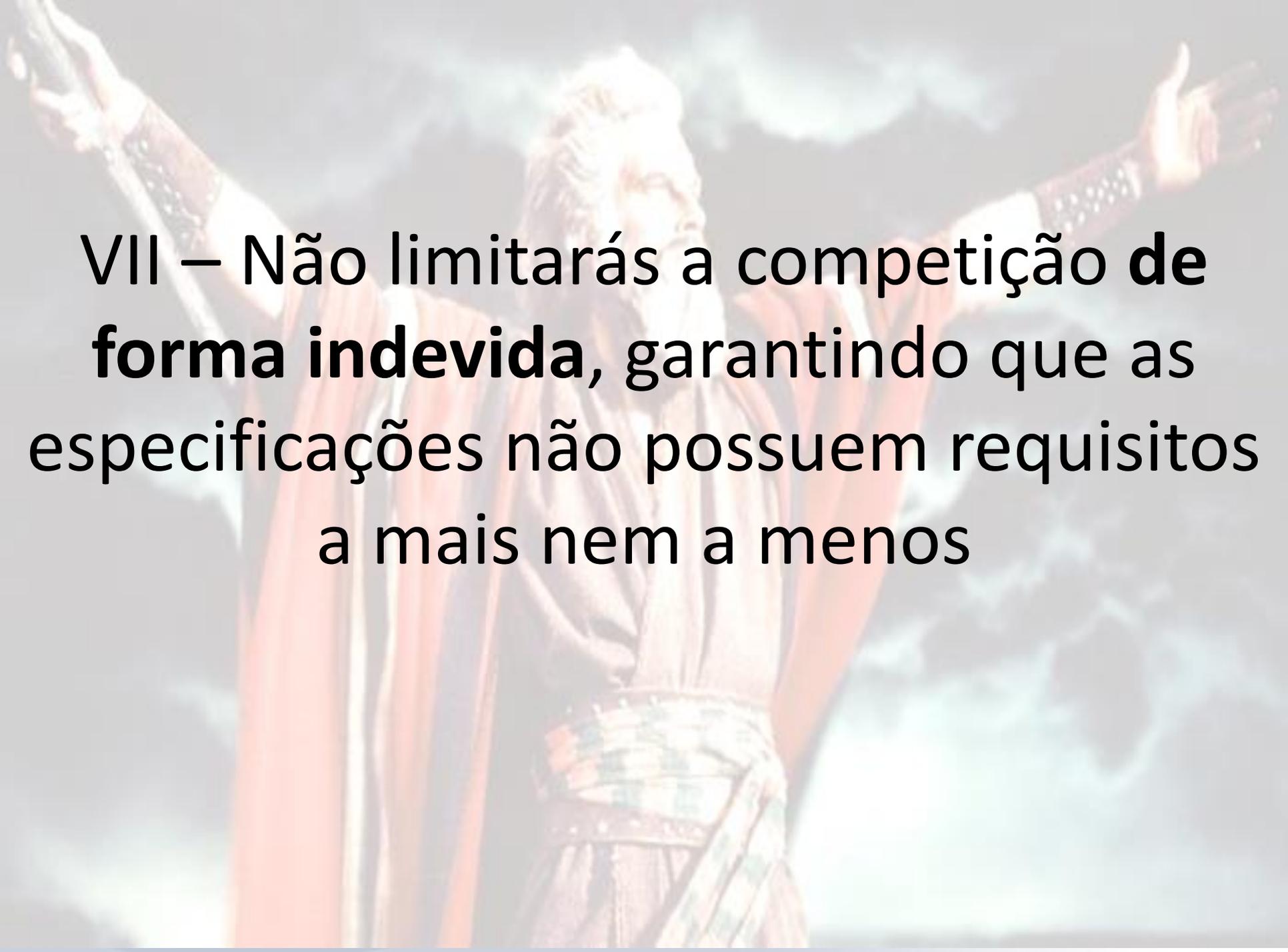
IV – Sempre licitarás, a menos lei diga o contrário



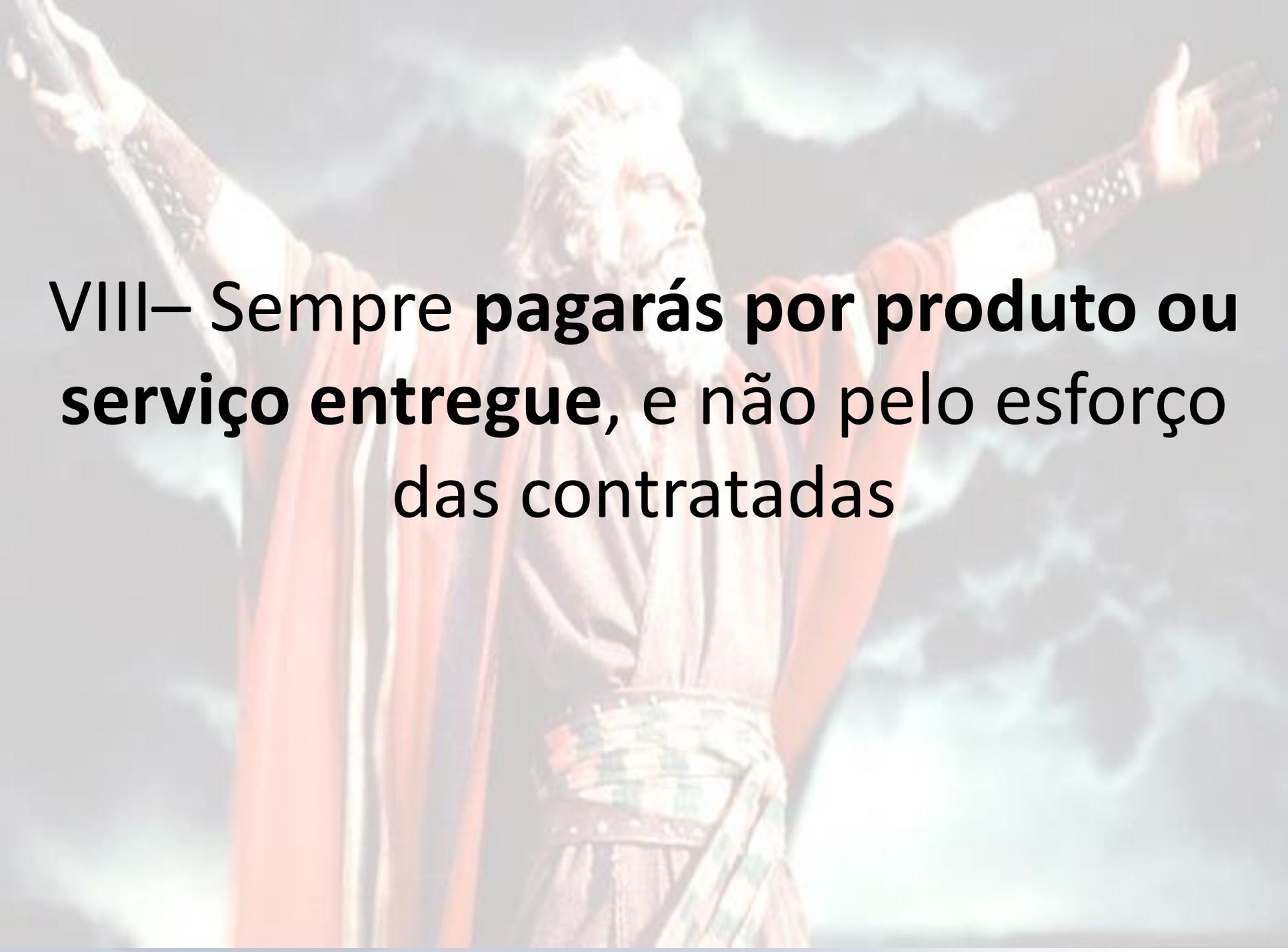
V – Contratarás pensando na **necessidade que deve ser atendida, e não no orçamento que tens disponível**



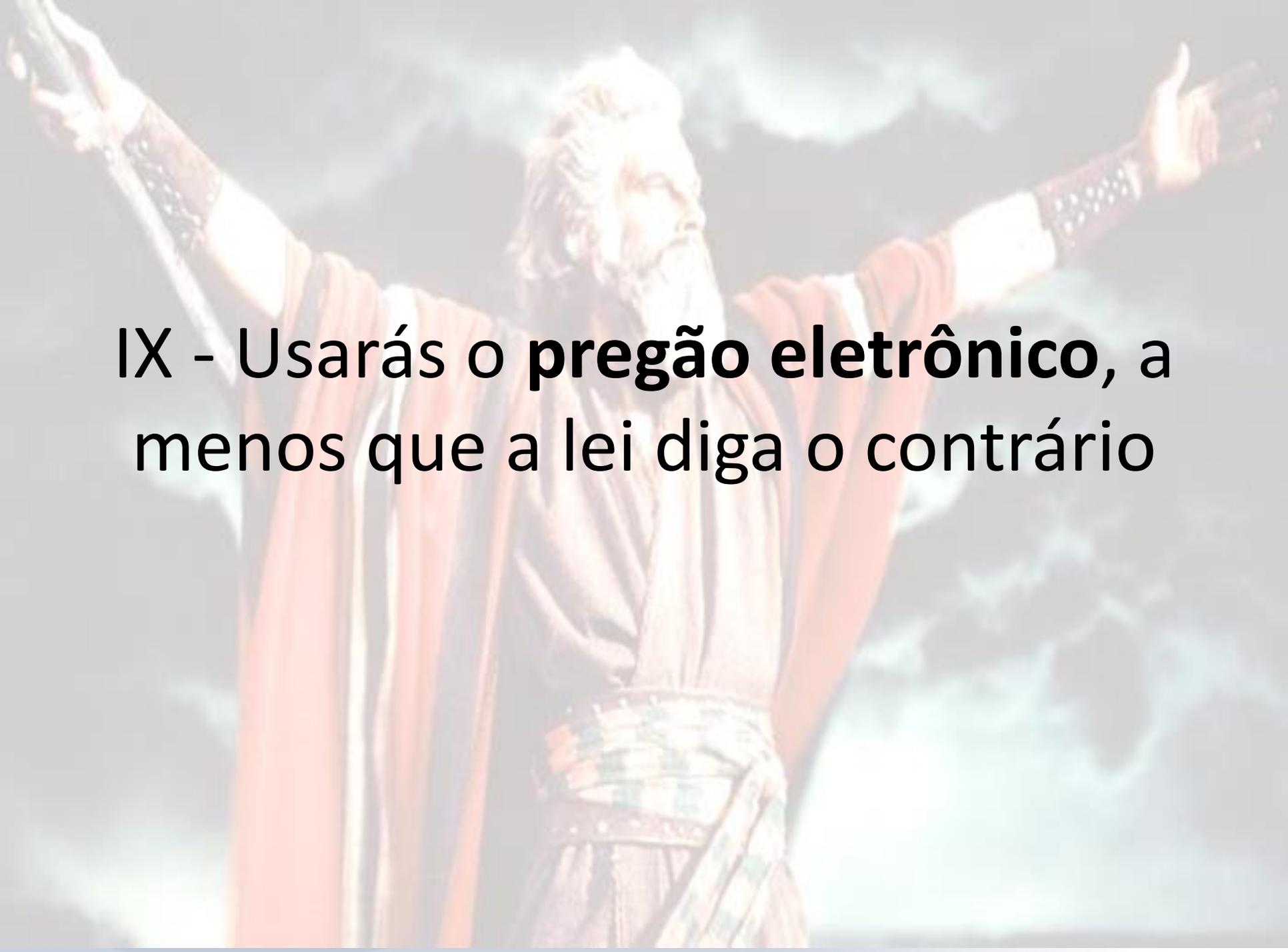
VI – Avaliarás a possibilidade de **parcelamento** do objeto para dar cumprimento ao princípio da isonomia



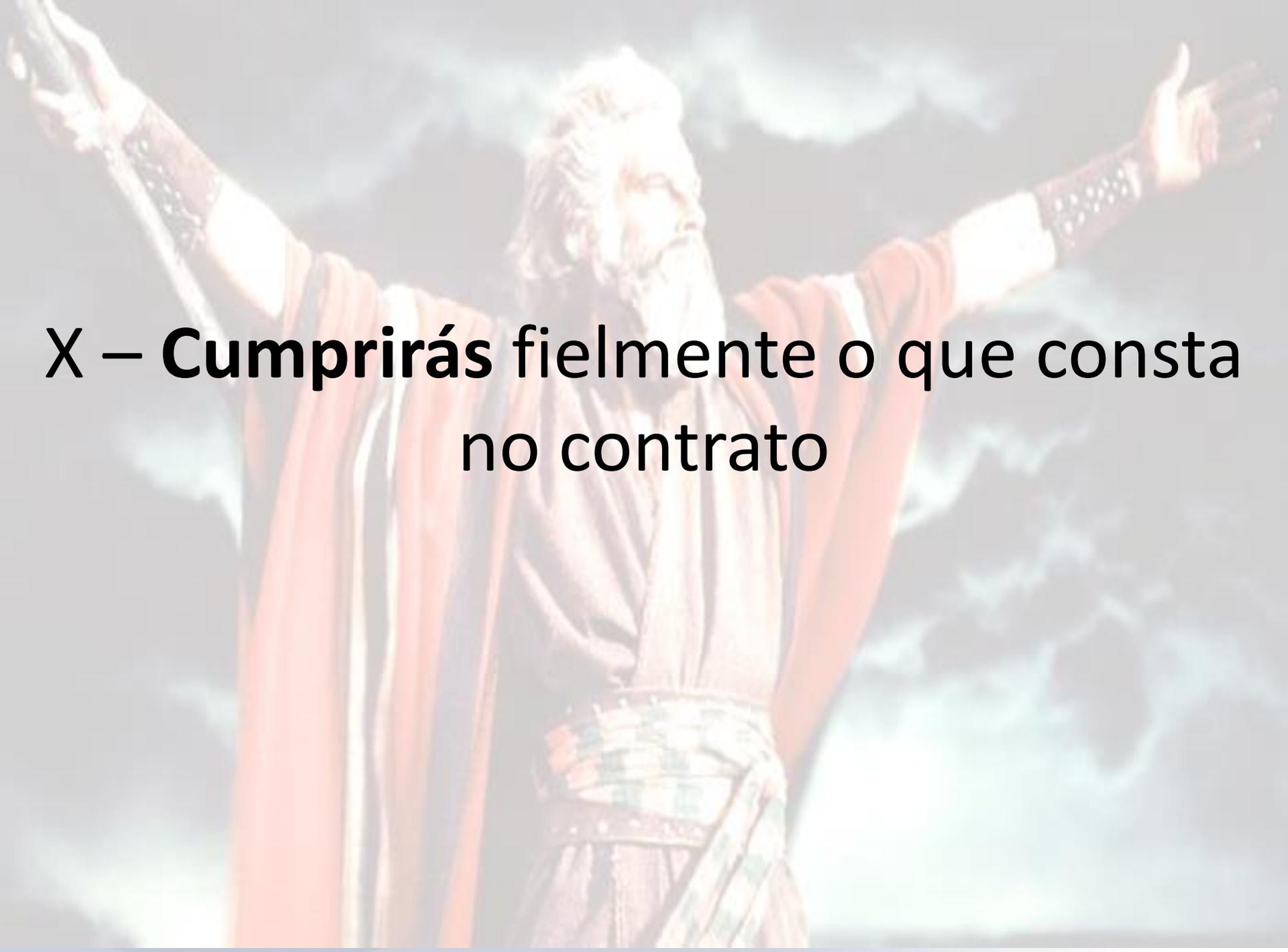
VII – Não limitarás a competição **de forma indevida**, garantindo que as especificações não possuem requisitos a mais nem a menos



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



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!