



AVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

ESTUDO DE CASO

KLEBERSON
ROBERTO DE SOUZA

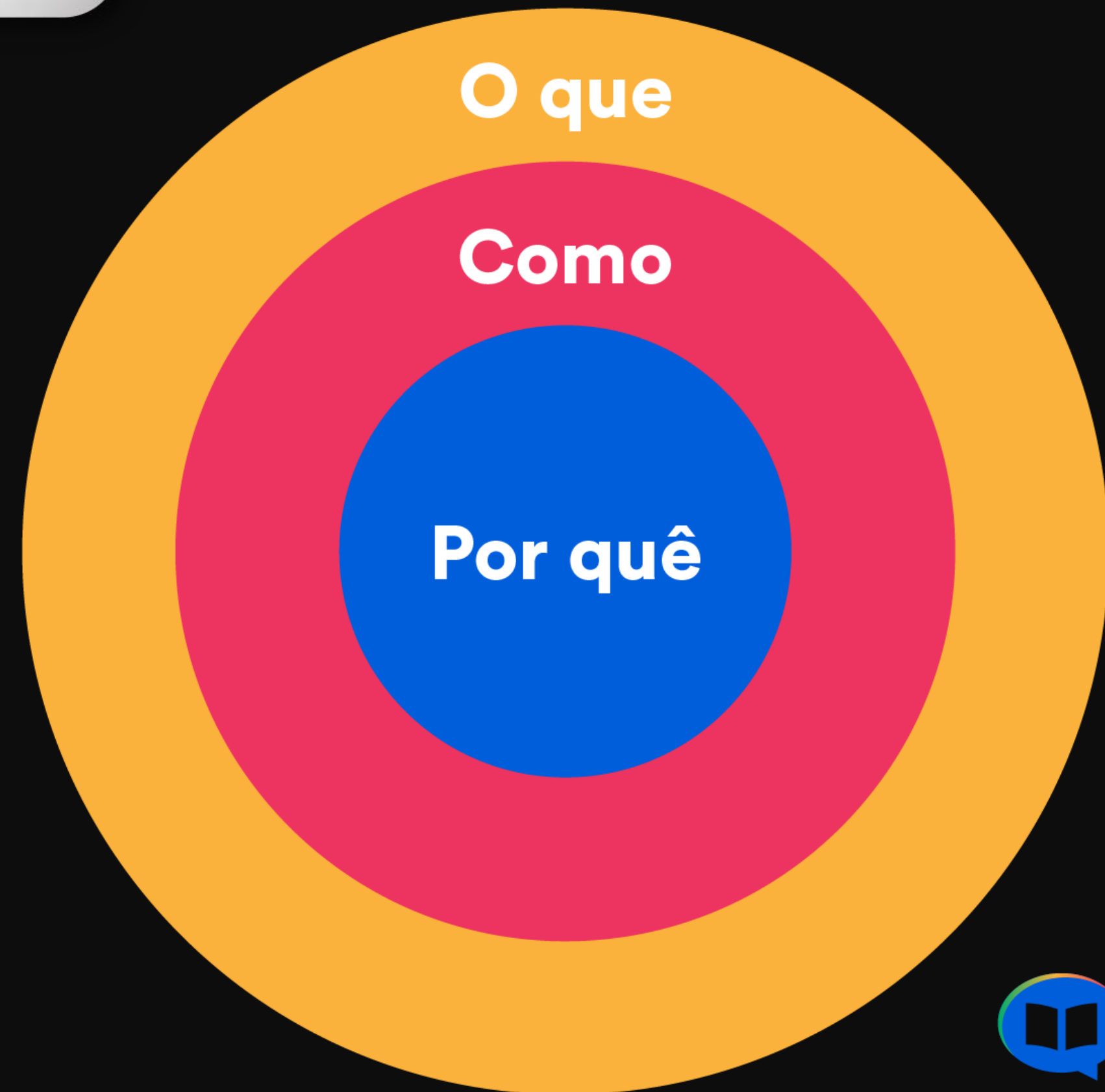
**AGOSTO
2024**



AUDITORIA INTERNA

“Golden Circle”
teoria de Simon Sinek

- Não é sobre **O QUÊ**
- Fazemos.
- É sobre **PORQUÊ**
- Fazemos!



Governança em Contratações

Por que avaliar a governança e gestão de contratações?

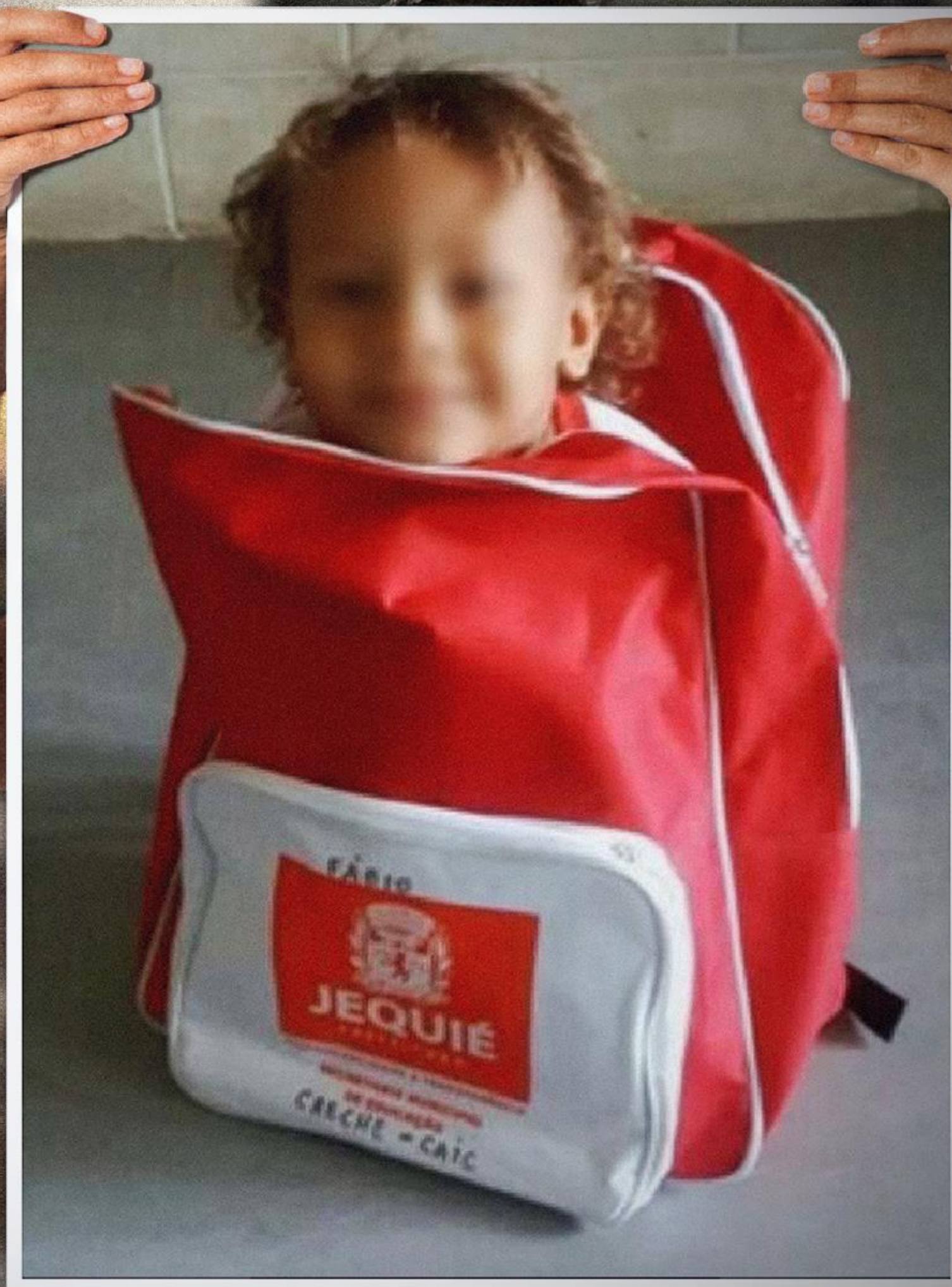
- 🔍 Punir o erro agrega pouco valor
- 🔍 Recuperação de danos é mínima
- 🔍 Repetição de erros é comum
- 🔍 Prevenção desloca o foco
- 🔍 Induzir controle efetivo para:
 - Reduzir riscos
 - Combater desperdício
 - Coibir fraudes e desvios
 - Melhorar desempenho da gestão

Desperdício no gasto público na Itália:



Fonte: Bandiera, Prat e Valletti (2009)

PREFEITURA ERRA TAMANHO DE MOCHILA



Governança em Contratações

Objetivos



-  Avaliar o desenho e efetividade dos instrumentos de governança e gestão de contratações definidos na Portaria nº 8.678/2021 nos exercícios de 2022 e 2023;
-  Coletar boas práticas com o propósito de disseminá-las, reconhecendo o desempenho satisfatório da gestão;
-  Consolidar a metodologia de avaliação de governança e gestão de contratações da CGU.
-  Contribuir para o aperfeiçoamento das etapas do macroprocesso de contratações, para que assegurem a boa e eficaz gestão dos recursos em benefício da sociedade.

METODOLOGIA

Objeto: Estruturas e Processos de Governança e Gestão de Contratações

Período: 2022 e 2023

10 Organizações Avaliadas: 6 Universidades, 2 Institutos, 1 Agência Reguladora e 1 Hospital Universitário

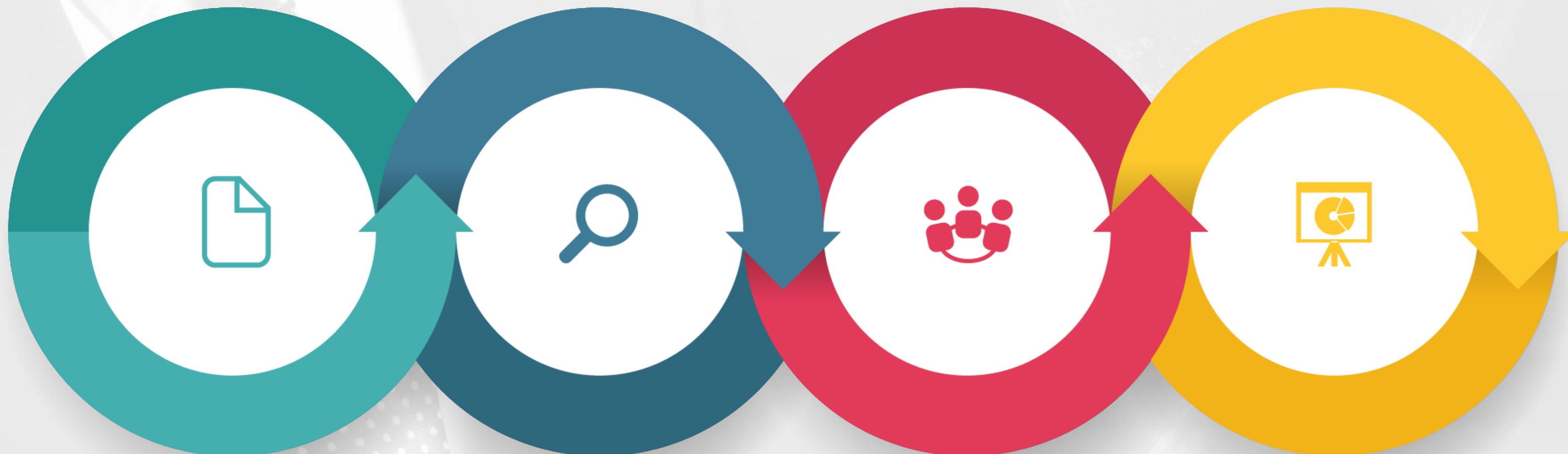
Sigla	Organização	Nº Relatório	Montante (R\$)
ANAC	Agência Nacional de Avaliação Civil	1373601	72.569.260,68
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo	1372964	82.211.121,51
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	1373584	62.768.895,86
UFT	Universidade Federal do Tocantins	1424490	63.657.490,96
UFBA	Universidade Federal da Bahia	1373597	445.127.988,60
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco	1450450	97.845.436,64
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo	1486213	162.032.002,48
UFPB	Universidade Federal da Paraíba	1461089	108.197.353,60
IFRO	Instituto Federal de Rondônia	1375183	53.916.923,54
HUCFF	Hospital Universitário Clementino Fraga Filho	1373589	547.952.080,58
TOTAL			1.696.278.554,45

Instrumentos de Governança e Gestão Avaliados



COMO FAZER:

ETAPAS DE AVALIAÇÃO



1. PLANEJAMENTO

Levantamento prévio (estrutura e referencial) e desenvolvimento dos instrumentos de avaliação

2. EXECUÇÃO

Auditoria, aplicação dos testes de desenho e eficácia

3. RELATÓRIO

Elaboração do relatório de auditoria

4. MONITORAMENTO

Monitoramento dos Planos de Ação

Análise preli- minar do Objeto



SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA Coordenadoria de Auditoria de Aquisições e Contratações

ANÁLISE PRELIMINAR DO OBJETO – GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

Planejamento da ação de controle de avaliação da maturidade de governança e gestão das contratações.

1. OBJETO

Governança e gestão de contratações.

2. OBJETIVO

Avaliar se as estruturas e os processos de governança e gestão de aquisições, existentes e em efetivo funcionamento nos exercícios de 2022 e 2023, estão aderentes à legislação que regulamenta o tema, com objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento das etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual (macroprocesso de aquisições), para que assegurem a boa e eficaz gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

3. RELEVÂNCIA DO TEMA

A atividade de aquisições, no Brasil, tem forte relação com a geração de resultado para a sociedade, pois é o principal instrumento escolhido pela Constituição Federal (art. 37, XXI) para que o

Matriz de Riscos e Controles

Governança e Gestão de Contratações

Objetivo-Chave	Risco-Chave	Avaliação do Risco Inerente			Avaliação do Risco Residual					Tipo de Teste	Conclusão do Auditor	Questão de Auditoria	
		I	P	Risco Inerente	Controles Existentes	Avaliação Preliminar	Risco Residual						
Ob1 Planejamento anual com vistas a racionalizar as contratações, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração da respectiva lei orçamentária	R1 Plano de contratação anual (PCA) deficiente	10	8	80	EXTREMO	Plano de contratação anual; normativo (ou manuais internos) definindo os procedimentos relativos ao processo de elaboração, aprovação e execução do PCA e/ou seu processo de trabalho; plano de comunicação interno para constante divulgação das etapas de elaboração, aprovação e execução do PCA.	MEDIANO	0,6	48	ALTO	Testes Substantivos/ Testes de Controles	Risco Priorizado	Q1 A organização elaborou plano de contratações anual, com vistas a racionalizar as contratações e garantir alinhamento ao planejamento estratégico, de acordo com o estabelecido na legislação e jurisprudência dos tribunais?

QACI

Governança e Gestão de Contratações



PREFEITURA DE PANTANAL DO NORTE

Secretaria de Auditoria Interna
Coordenadoria de Auditoria de Aquisições e Contratações

Governança e Gestão de Contratações

Rev. 01

08/06/2024

Secretaria de Auditoria Interna de Pantanal do Norte/MT

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

Objetivo: Garantir que os trabalhos de auto avaliação de governança e gestão de contratações sejam executados de forma objetiva, eficiente e padronizada.

Escala de Eficácia do Controle	Situação do Controle
0 - Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
1 - Fraco	Controle tem abordagem <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
2 - Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.
3 - Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
4 - Forte	Controles implementados podem ser considerados “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

Fonte: Roteiro de Avaliação de Maturidade de Gestão de Riscos do TCU.

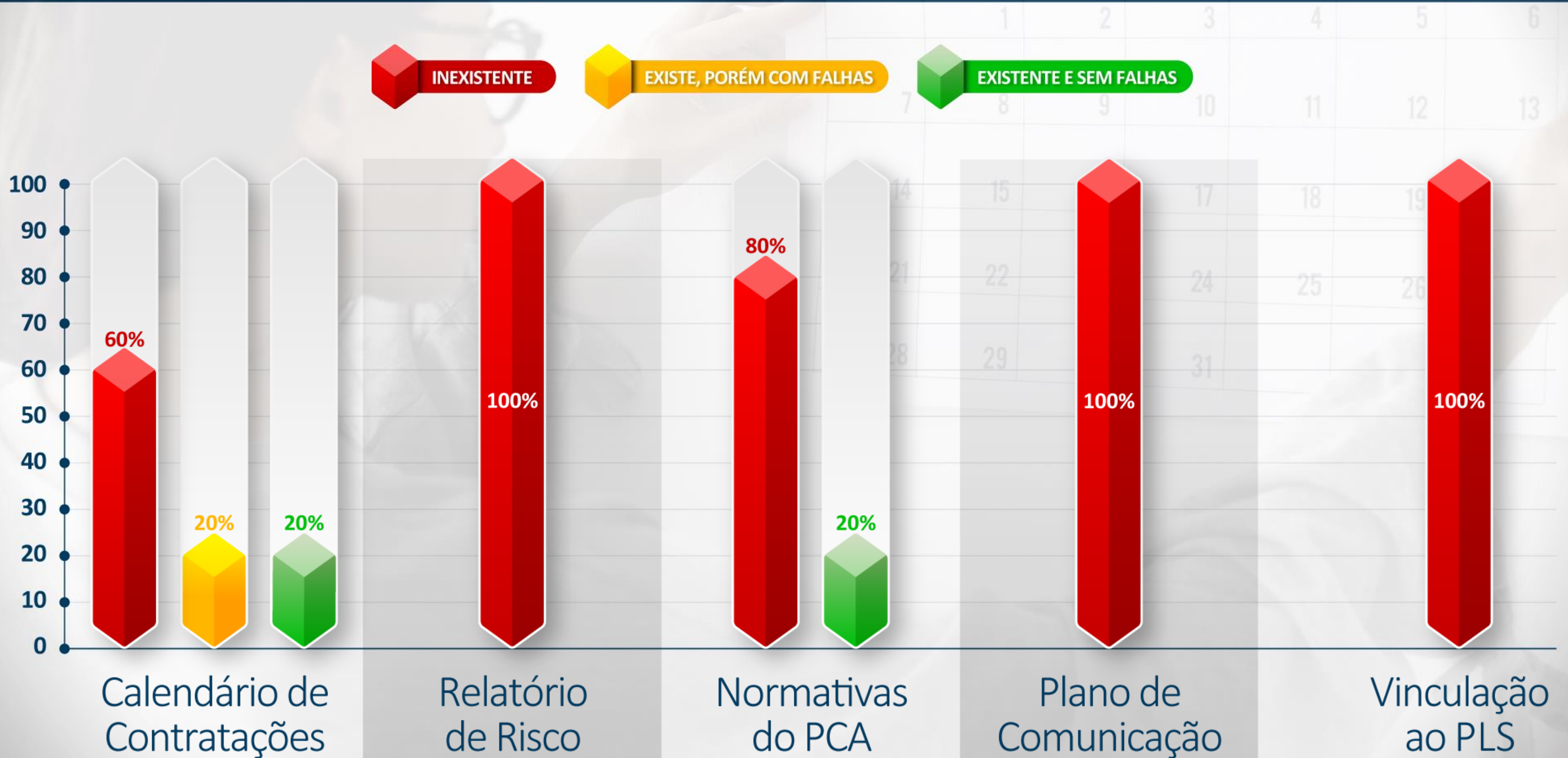
Matriz de Planejamento

Questão	Sub-questão	Teste	Critério	Informações Requeridas	Fonte de Info.	Possíveis Limitações	Possíveis Achados	Problema/Risco	Resp. Execução	Período
Q1. A organização elaborou plano de contratações anual , com vistas a racionalizar as contratações e garantir alinhamento ao planejamento estratégico?	Não há	Examinar se foi elaborado plano de contratações anual, se está adequado e em efetivo funcionamento, conforme Papel de Trabalho de Análise.	Res. CNJ nº 347/2020; Princípio Constitucional da Eficiência (art. 37 da Constituição Federal); Art. 8º. do Decreto nº 10.947/2022, § 1º do art. 1º. e art. 10 da Portaria Seges/ME nº 8.678/2021; inciso VII do art. 12 da Lei nº 14.133/2021	1 - Plano de Contratação Anual (PCA) vigente em 2022; 2 - Normativo (ou manuais internos) definindo os procedimentos relativos ao processo de elaboração, aprovação e execução do PCA e/ou seu processo de trabalho; plano de comunicação interno para constante divulgação das etapas de elaboração, aprovação e execução do PCA; 3 - Plano de comunicação interno para constante divulgação das etapas de elaboração, aprovação e execução do PCA.	Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP); Portal da Transparência da Unidade; Alta Administração e Setor de Licitações e Contratos	Não disponibilização de documento, processo ou informação. Servidor responsável de férias ou ausente.	1 - O planejamento anual de aquisições é realizado de forma deficiente; 2 - ausência de calendário anual de compras e/ou plano de comunicação interno; 3 - ausência de processo de trabalho formalmente instituído para: elaboração, aprovação, execução e gestão do PAC, incluindo procedimentos para estimativa de preços e de quantidades dos itens demandados	R2. Plano de contratação anual (PCA) deficiente		dd/mm/aaaa a dd/mm/aaaa

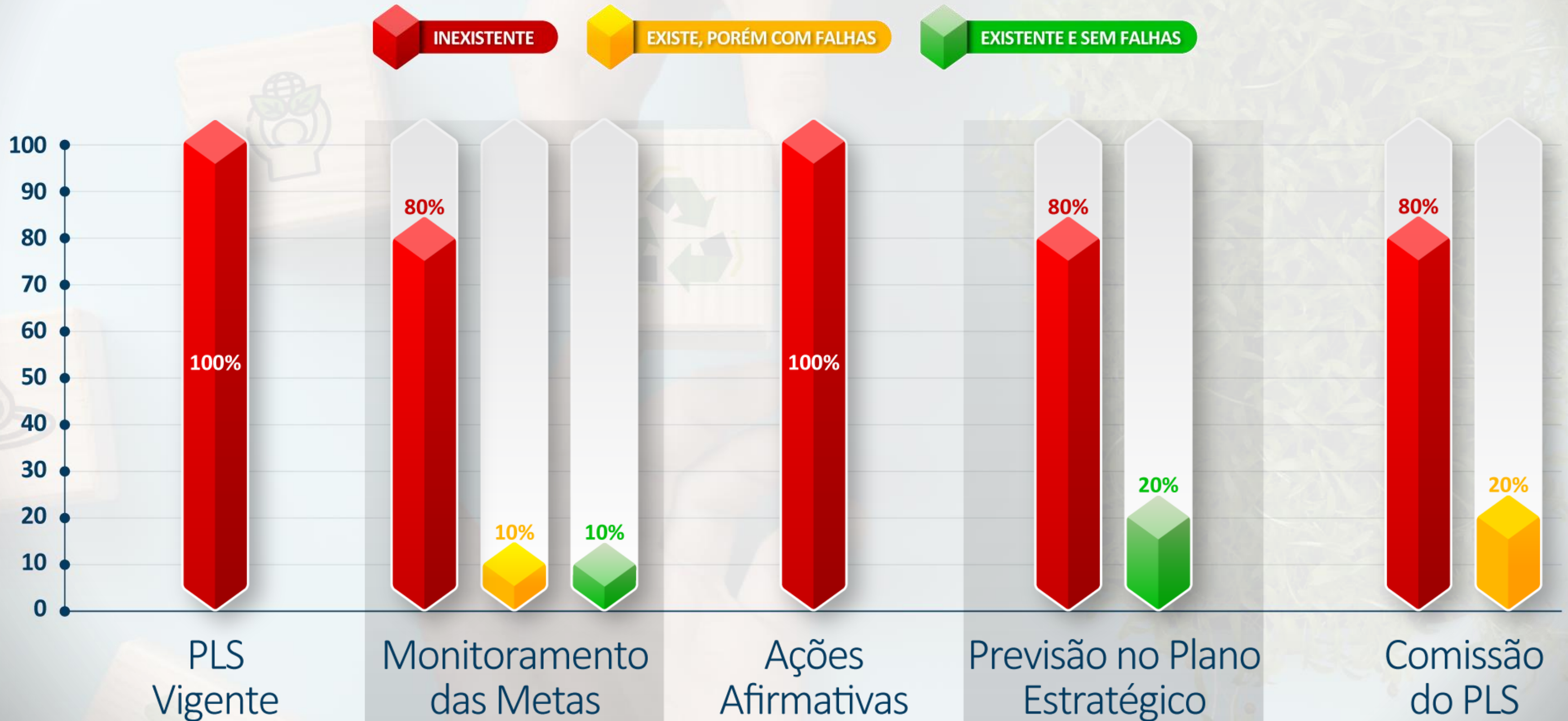
Papel de Trabalho de Análise

Questões	Detalhamento dos Testes de Auditoria	Avaliação	Obs.
1. A organização elabora Plano de Contratações Anual (PCA)?	1. Existência (Subsídio para responder aos itens 0 e 1) 1.1 – Verificar se a organização elaborou um Plano Contratações Anual (PCA) (inciso VII do art. 12 da Lei nº 14.133/2021; Art. 9º da Res. CNJ nº 347/2020; Enunciado 44 do CJF; art. 8º. do Decreto nº 10.947/2022; § 1º do art. 1º. e art. 10 da Portaria Seges/ME nº 8.678/2021).		
	2. Adequação (Subsídio para responder aos itens 1, 2 e 3) 2.1 – Calendário de Contratações: Analisar se o setor de contratações elaborou calendário de compras, por grau de prioridade da demanda, consideradas a data estimada para início do processo de contratação e a disponibilidade orçamentária e financeira (inciso III do 11 da Res. CNJ nº 347/2020). 2.2 - Relatório de Risco de Inexecução: Verificar se o setor de contratações elaborou, a partir de julho do ano de execução do PCA (setembro e novembro também), relatórios de riscos de inexecução do plano (art. 19 do Decreto nº 10.947/2022). 2.3 - Plano de Comunicação: Analisar se a organização implementou plano de comunicação interno com ações de divulgação sobre o PCA (Art. 32 da Res. CNJ nº 347/2020) sua importância, fases internas, incluindo, entre outros, o envio de e-mails de alerta aos responsáveis quanto aos prazos estabelecidos no calendário de compras, nos termos do item 3.3 do Apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª. edição (Acórdão TCU nº 1.637/2021 – P). 2.4 - Normatização interna do PCA: Avaliar se a organização definiu as atribuições, responsabilidades e prazos para execução das etapas de elaboração e aprovação do PCA e também para gestão da execução do PCA aprovado (alínea “a” e “b” do inciso II do art. 29 da Res. CNJ 347/2020 e Acórdão TCU nº 1.637/2021 – P). 2.5 - Vinculação ao PLS: Avaliar se o plano de contratações anual foi elaborado a partir das diretrizes do Plano de Logística Sustentável (PLS) e está alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade (§1º do art. 5º da Res. CNJ nº 347/2020 e Parágrafo único do art. 10 da Portaria Seges nº 8.678/2021). 2.6 - Estudo de Sazonalidade: Avaliar se a organização elaborou estudos para aproveitar as sazonalidades do mercado e planejar as contratações nos períodos em que os preços são menores. Ex.: compra de material escolar no mês de abril, quando as empresas querem desfazer do estoque.		
	3. Efetividade (Subsídio para responder ao item 4) 3.1 - Examinar se o plano de contratações anual está sendo efetivamente utilizado; e 3.2 - Verificar se o PCA tem contribuído para o alcance dos objetivos estabelecidos no art. 11 da Lei nº 14.133/2021. Essa verificação pode ser realizada a partir de análise de indicadores do processo de contratação descritos na questão de auditoria 1 (objetivos, indicadores e metas), item 1.1.		

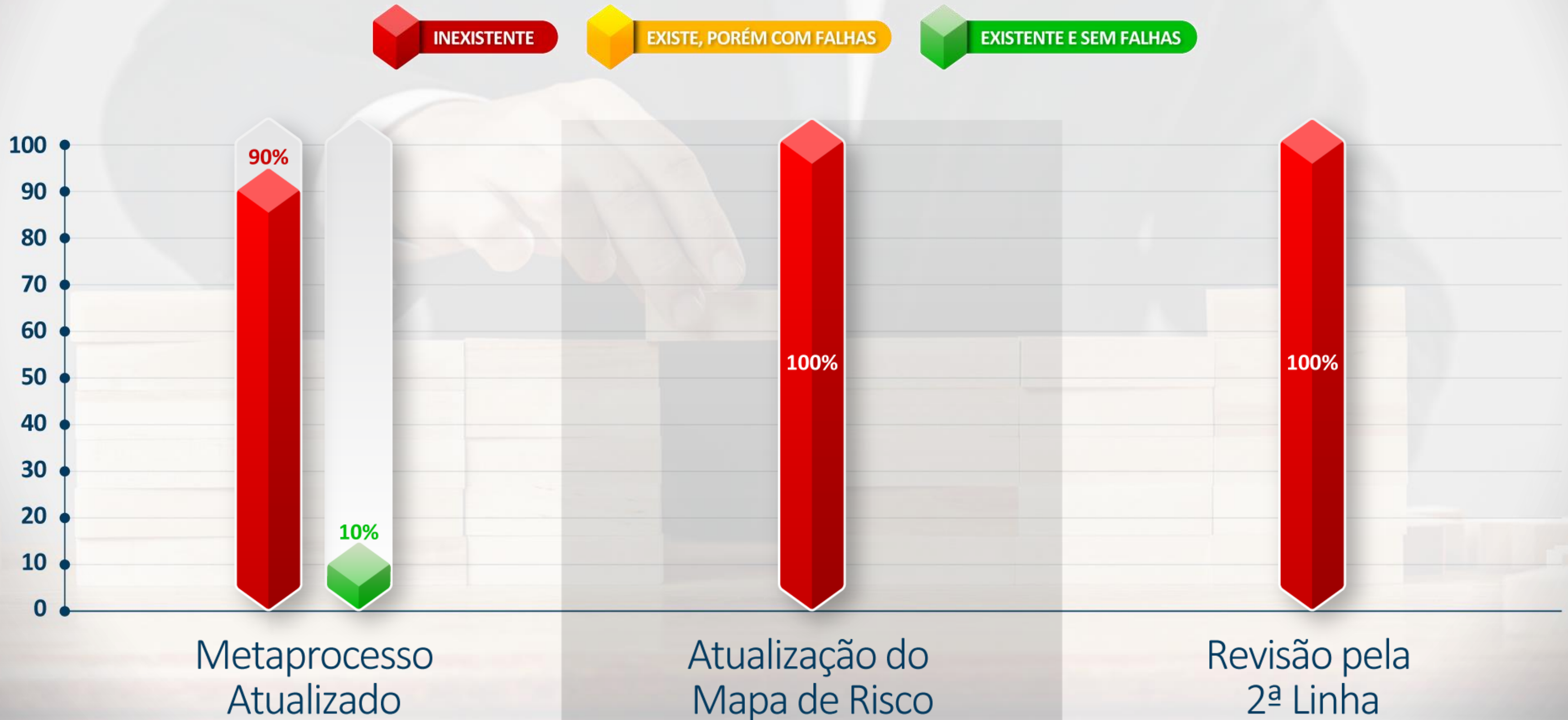
Plano de Contratações Anual



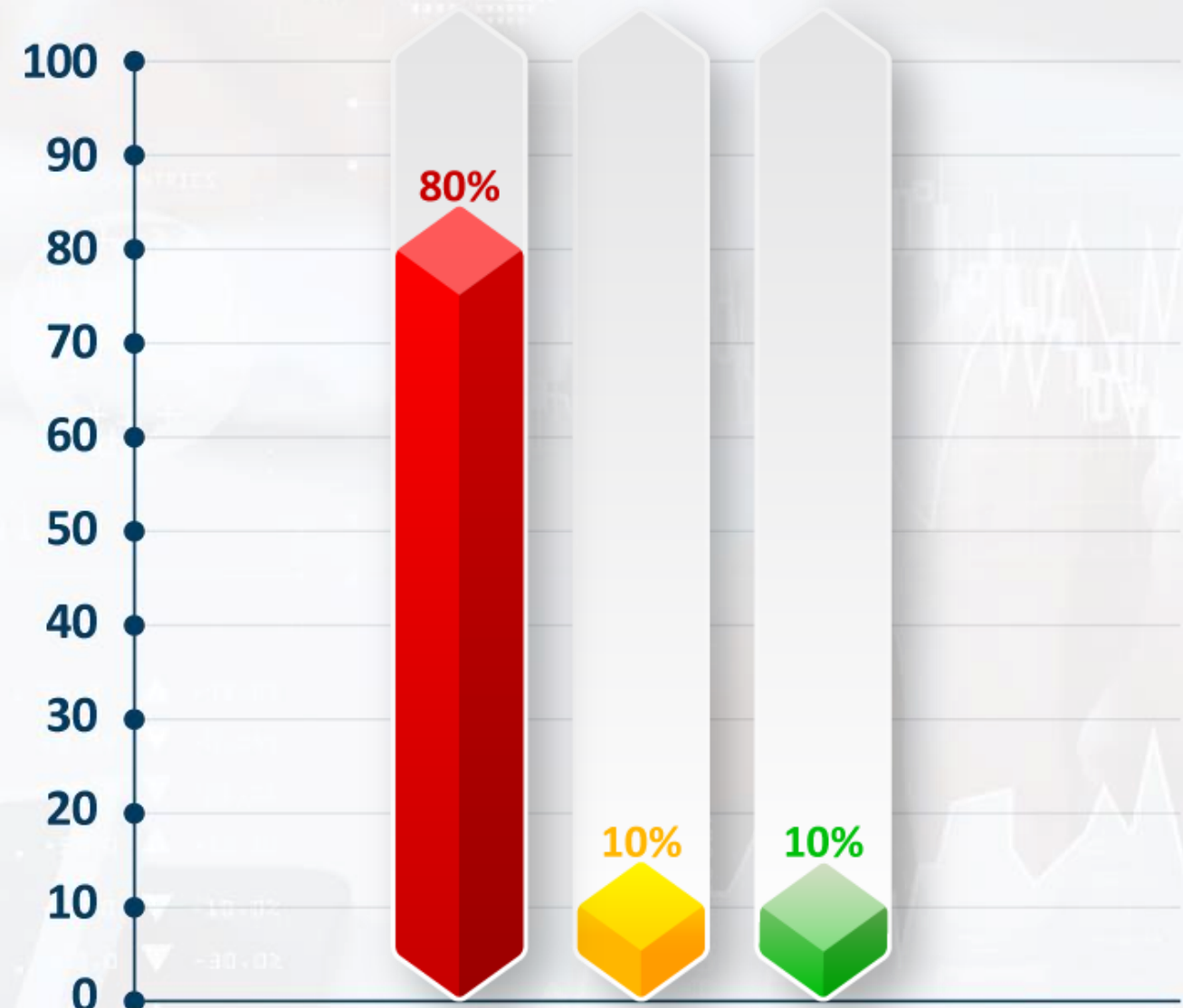
Plano de Logística Sustentável



Gestão de Riscos



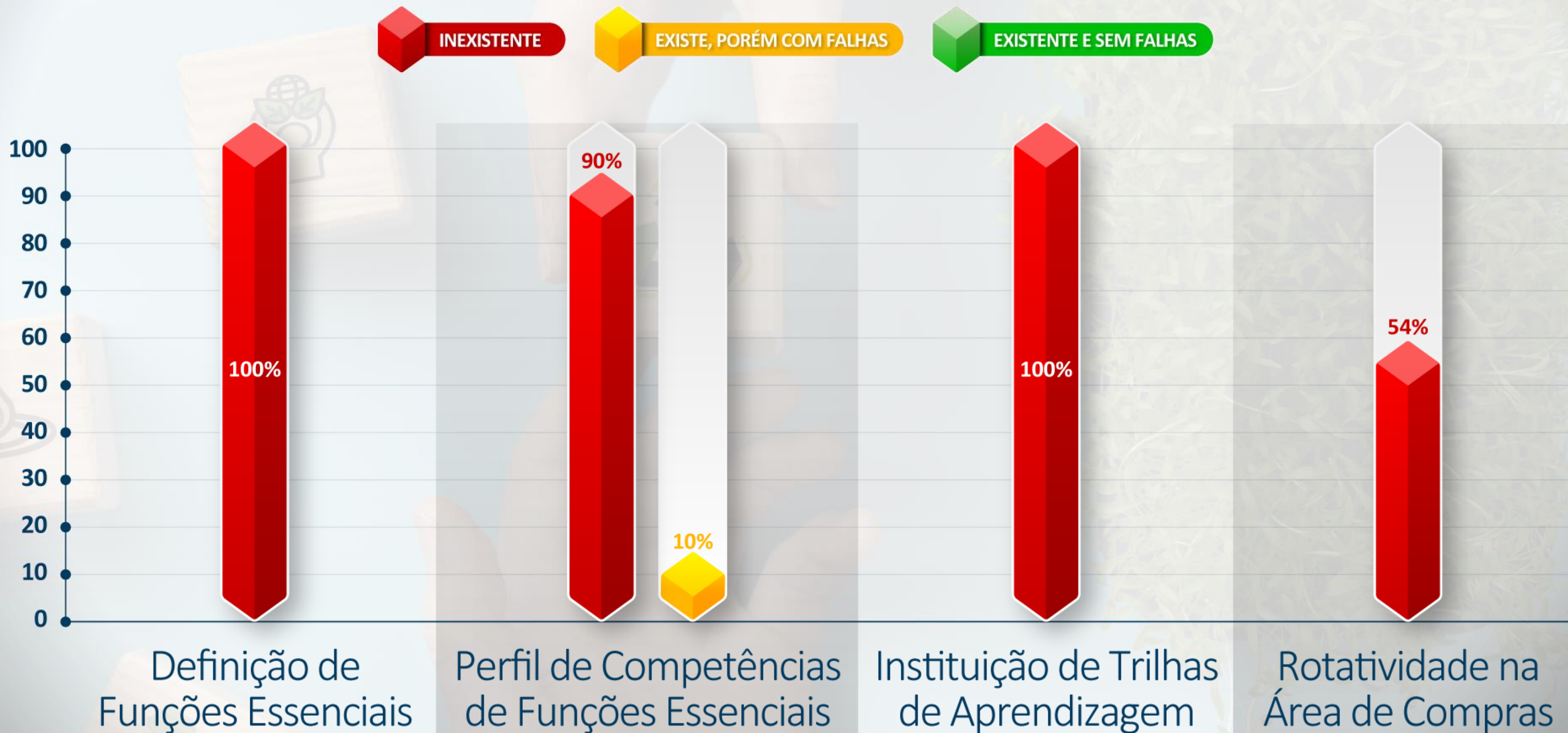
Objetivos, indicadores e metas



Objetivos, Indicadores e metas

STOCK MARKET REPORT

Gestão por Competências



Estrutura do Setor de Compras



Resultado da Gestão de Contratações





“

GERENCIAMENTO

é substituir músculos por pensamentos,
folclore e superstição por conhecimento,
e força por cooperação.”

Peter Drucker

”

Kleberson Souza

kleberson.souza@cgu.gov.br

Kleberson_auditor@yahoo.com.br