



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

FRANCILENE CADETE COSTA

**A GOVERNANÇA E A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ: CAMINHOS PARA UMA REESTRUTURAÇÃO**

Belém/PA
2017

FRANCILENE CADETE COSTA

**A GOVERNANÇA E A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ: CAMINHOS PARA UMA REESTRUTURAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA), área de concentração em Gestão de Organizações Públicas como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ponciana Freire de Aguiar.

Belém/PA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA/UFPA

Costa, Francilene Cadete

A governança e a gestão das aquisições da Universidade Federal do Pará: caminhos para uma reestruturação/ Francilene Cadete Costa ; Ponciana Freire de Aguiar, orientadora – 2017.

125 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós - graduação em Gestão Pública, Belém, Pará, 2017.

1. Administração pública – Pará. 2. Administração financeira – Pará. 3. Contabilidade pública - Pará. 4. Governança corporativa – Pará. 5. Universidade Federal do Pará. I. Aguiar, Ponciana Freire, orientadora. II. Título.

CDD 22. ed. 352.14098115

FRANCILENE CADETE COSTA

**A GOVERNANÇA E A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARÁ: CAMINHOS PARA UMA REESTRUTURAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos da Amazônia (NAEA/UFPA), como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: 18 de outubro de 2017

Banca examinadora:

Prof.^a Dr.^a Ponciana Freire de Aguiar
Orientadora - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Orientador Examinador Interno – NAEA/UFPA

Prof. Dr. João Augusto Pereira Neto
Examinador Externo – UFRA

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Pará (UFPA), que por meio do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (UFPA), oportunizarem a capacitação de seus servidores e incentivarem o olhar crítico sobre sua prática.

Ao amigo, Celso Rosivaldo de Melo Pereira, por seus conselhos que muito auxiliaram no meu desenvolvimento profissional.

À professora Ponciana Freire de Aguiar por sua orientação tranquila e objetiva.

Aos professores Adagenor Lobato Ribeiro e João Augusto Pereira Neto, pelas sugestões na qualificação, que muito contribuíram para o encaminhamento da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, por viverem comigo esta grande experiência, em especial ao amigo Edson Louzada pelo incentivo sincero e constante.

Ao meu companheiro Augusto Cesar Magalhães Chaves, pela compreensão e apoio.

Dedico este trabalho a todos os servidores públicos, que mesmo diante de uma tempestade de maus exemplos, mantém sua dignidade e ética na prestação eficiente do serviço público em prol de uma sociedade mais justa.

RESUMO

A pesquisa desenvolvida destaca o tema governança e gestão das aquisições públicas. Realizando uma análise sobre as medidas de ação da Universidade Federal do Pará (UFPA), para mitigar os riscos inerentes às aquisições, com o intuito de estudar o seu potencial para propor uma reestruturação da gestão e governança da área. Para tanto, o estudo está orientado no sentido de identificar o sistema de aquisições da Universidade, verificar os riscos apontados no acórdão 1679/2015, do Tribunal de Contas da União (TCU), cujo foco foi a Instituição alvo da pesquisa, e o mapeamento das ações em respostas aos apontamentos do referido acórdão. A pesquisa foi caracterizada como de natureza aplicada, utilizando-se de uma abordagem majoritariamente qualitativa. Foi adotado como estratégia metodológica o estudo de caso, acompanhado de procedimentos técnicos que envolveram a pesquisa exploratória, documental e pesquisa-ação. Os dados obtidos demonstraram um esforço da gestão da UFPA em atender as recomendações e determinações do acórdão do TCU. Por fim, conclui-se que as ações identificadas possuem potencial para aperfeiçoar o gerenciamento dos riscos enfrentados, resultando em uma governança aprimorada. Contudo, a efetivação desta reestruturação da governança, ainda carece de ações mais efetivas por parte da gestão.

Palavras - Chaves: Governança. Gestão. Aquisições. Riscos.

ABSTRACT

The Research developed highlights the governance and management of public acquisition. Realizing an analysis of measures of action of the Federal University of Pará (UFPA), to mitigate the risks inherent to the acquisitions, in order to study its potential to propose a restructuring of the management and governance of the area. Therefore, the study is oriented to identify the University's acquisition system, to verify the risks pointed out in the 1679/2015 judgment of the Court of Audit of the Union (TCU), whose focus was the research institution, and the mapping of the actions in response to the notes of said agreement. The research was characterized as of an applied nature, using a mostly qualitative approach. It was adopted as a methodological strategy the case study, accompanied by technical procedures that involved exploratory, documentary and action research. The obtained data demonstrated an effort of the UFPA administration in attendance as recommendations and determinations of the agreement of the TCU. Finally, it is concluded that as identified actions have is potential to improve risk management, resulting in improved governance. However, an effective restructuring of governance still lacks more effective action by management.

Keywords: Governance. Management. Acquisitions. Scratches.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Modalidades de licitações.....	27
Quadro 2 -	Quantitativo da comunidade universitária da UFPA.....	47
Quadro 3 -	Valor das compras, por modalidade, realizadas pela UFPA, de 2013 a 2016.....	50
Quadro 4 -	Mecanismos do componente Liderança.....	68
Quadro 5 -	Mecanismos do componente Estratégia.....	69
Quadro 6 -	Mecanismos do componente Controle.....	71
Quadro 7 -	Componente Planejamento.....	73
Quadro 8 -	Componente Pessoa.....	75
Quadro 9 -	Componente Processos.....	76
Quadro 10 -	Componente Conformidade das Contratações.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Temas da abordagem teórica.....	18
Figura 2 -	Componentes das macrodimensões.....	22
Figura 3 -	iGovAquisições por estágio.....	23
Figura 4 -	Quantidades de licitações por modalidade realizadas em 2016 no Brasil	28
Figura 5 -	Dimensões do sistema de gestão pública.....	32
Figura 6 -	Distribuição dos campi da UFPA.....	43
Figura 7 -	Imagem GoogleEarth da Cidade Universitária da UFPA.....	44
Figura 8 -	Organograma da UFPA.....	45
Figura 9 -	Centralização das demandas de aquisições na PROAD.....	48
Figura 10 -	Quantidades de licitações por modalidade realizadas em 2016, pela UFPA.....	49
Figura 11 -	Organograma da PROAD.....	51
Figura 12 -	Fluxograma simplificado dos processos de licitações da UFPA.....	53
Figura 13 -	Deficiências encontradas na governança das aquisições.....	56
Figura 14 -	Deficiências encontradas na gestão das aquisições.....	58
Figura 15 -	Demonstrativo do volume de matérias por categoria.....	66
Figura 16 -	Fluxograma simplificado dos processos de licitações da UFPA, com a inclusão de uma unidade de Controle Interno.....	79
Figura 17 -	Necessidade de normatização da área de aquisições.....	81
Figura 18 -	Cenário atual (a) e pós-implantação dos mecanismos de Estratégia (b)..	82
Figura 19 -	Cenário atual (a) e pós-implantação dos mecanismos de Controle (b)....	83
Figura 20 -	Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Planejamento (b).....	84
Figura 21 -	Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Pessoas (b).....	85
Figura 22 -	Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Processos (b).....	86
Figura 23 -	Cenário atual da governança das aquisições da UFPA.....	87
Figura 24 -	Cenário de Governança das Aquisições a ser configurado.....	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU – Advocacia Geral da União
AUDIN - Auditoria Interna
CAS – Coordenação de Administração Superior
CDPH - Coordenadoria de Diárias, Passagens e Hospedagens
CGPLS - Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável
CGU - Controladoria Geral a União
CONSAD - Conselho Superior de Administração
CONSEPE - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN - Conselho Universitário
CPGA – Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação
CPPAD – Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
DAP - Diretoria de Almoxarifado e Patrimônio
DCC - Diretoria de Contratos e Convênios
DCS - Diretoria de Compras e de Serviços
DFC - Diretoria de Finanças e Contabilidade
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICA – Instituto de Ciências da Arte
ICB – Instituto de Ciências Biológicas
ICED – Instituto de Ciências da Educação
ICEN – Instituto de Ciências Exatas e Naturais
ICS – Instituto de Ciências da Saúde
ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IECOS – Instituto de Estudos Costeiros
IEMCI – Instituto de Educação Matemática e Científica
IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
IFPA - Instituto Federal do Pará
iGovAquisições - Índice de Governança das Aquisições
ILC – Instituto de Letras e Comunicação
IMV – Instituto de Medicina Veterinária
IN - Instrução Normativa
ITEC – Instituto de Tecnologia
LAI - Lei de Acesso a Informação
MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública
MP - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG - Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
NAEA – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NCADR – Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural
NDAE – Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia
NMT – Núcleo de Medicina Tropical
NPO – Núcleo de Pesquisas em Oncologia
NTPC – Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento

NUMA – Núcleo de Meio Ambiente
PCFP - Planilha de custos e formação de preços
PdeGA - Plano de Gestão de Aquisições
PEI - Planejamento Estratégico Institucional
PJ - Procuradoria Jurídica
PLS - Plano de Gestão de Logística Sustentável
PROAD – Pró-Reitoria de Administração
PROEG – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROGEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROINTER – Pró-Reitoria de Relações Internacionais
PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
RU - Restaurante Universitário
SCDO - Sistema de Concessão de Diárias, Passagens
SE - Secretaria Executiva
SIC - Serviço de Informação ao Cidadão
SRP - Sistema de Registro de Preço
TCU - Tribunal de Contas da União
TI - Tecnologia da informação
UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA - Universidade Federal do Pará
UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia
UNIFESSPA – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
URG - Unidades Gestoras Responsáveis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Organização da Pesquisa	17
2 ABORDAGEM TEÓRICA	18
2.1 Governança pública e governança das aquisições públicas	19
2.2 Gestão Pública das Aquisições	24
2.3 Obrigatoriedade de licitar	25
2.3.1 Modalidades e tipos de licitações.....	26
2.3.2 Principais tópicos legais.....	28
2.4 A Busca pela Eficiência na Administração Pública- Programa GESPÚBLICA	31
2.5 Gestão de Riscos na Administração Pública	34
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	38
3.1 Caracterização da pesquisa	38
3.2 Procedimentos técnicos	39
3.3 Análise e Interpretação dos dados	42
3.4 Limitações da Pesquisa	42
4 O ATUAL SISTEMA DE AQUISIÇÕES DA UFPA	43
4.1 Locus da Pesquisa	43
4.2 Painel das aquisições da UFPA	47
4.3 Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	50
5 RISCOS NAS AQUISIÇÕES DA UFPA SEGUNDO O ACÓRDÃO 1679/2015-TCU	55
5.1 Riscos relacionados a Governança das Aquisições	55
5.2 Riscos relacionados aos Controles da Gestão das Aquisições	57
5.3 Riscos relacionados aos controles internos e conformidade das contratações	59
6 AÇÕES DA UFPA PARA ATENDIMENTO DO ACORDÃO 1679/2015-TCU	61
6.1 Matérias do Portal da UFPA que sinalizam ações que estão relacionadas direta ou indiretamente ao Acórdão 1679/2017-TCU	61
6.2 Plano de Ação da UFPA	66
6.3 Planos para o componente Liderança	67
6.4 Planos para o componente Estratégia	69
6.5 Planos para o componente Controle	70
6.6 Plano para o componente Planejamento	72
6.7 Plano para o componente Pessoas	74
6.8 Plano para o componente Processos	75
6.9 Plano para o componente Conformidade das Contratações	76

7 RECONFIGURAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES.....	81
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A – Resumo dos apontamentos do Acórdão 1679/2015 - TCU.....	100
APÊNDICE B – Relação das notícias coletadas no portal da UFPA.....	114
APÊNDICE C – Plano de Ação da UFPA adaptado.....	117
ANEXO A – Atas de reuniões.....	123

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho representa uma abordagem sobre a temática “gestão das aquisições públicas” no contexto da Universidade Federal do Pará (UFPA), com o intuito de contribuir para a melhoria de sua eficiência, identificando os riscos inerentes à área e analisando as propostas de ação com potencial para promover uma reestruturação da governança e gestão de aquisições da instituição.

De acordo com Batista e Maldonado (2008) a gestão de suprimentos (compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição) é um dos principais pilares de qualquer instituição, pois é onde são aplicados boa parte dos recursos, através da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos institucionais.

A representatividade desse setor vem aumentando consideravelmente. Neste sentido Rosset et. al. (2016) afirma que a área de aquisições se caracteriza por ser uma das principais atividades "meio" do governo e vem se consolidando como uma área de suma importância para o conhecimento administrativo e gerencial.

Uma pessoa que administra seu lar precisa adquirir bens e serviços constantemente. Quando há necessidade de adquirir algo ele se planeja, reservando um capital para o investimento, realiza diversas pesquisas para conseguir o menor preço, com a melhor qualidade possível, negocia a entrega, analisa se o produto entregue está de acordo com o que foi pedido para concluir a compra. Da mesma forma, uma instituição pública busca a compra mais vantajosa, contudo, diferente de uma pessoa que administra seu lar, ou mesmo de uma empresa privada, na administração pública seguem-se regras rígidas para efetuarem-se as aquisições de itens fundamentais para o desenvolvimento de suas atividades.

O rito processual para as aquisições públicas comporta diversas etapas, desde a identificação da demanda até a entrega do material. Cada etapa gera um documento que irá compor o processo documental, dentre eles estão: estimativa de preço, indicação orçamentária, termo de referência, edital, contrato, parecer jurídico, baseados em leis como a de nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) e a 10.520/02 (BRASIL, 2002). Estes são apenas alguns dos muitos documentos que podem compor um processo, pois eles podem variar de acordo com o objeto a ser adquirido.

Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002), as compras governamentais das nações giram em torno de 10% a 15% do seu

Produto Interno Bruto (PIB). As compras e contratações públicas impactam diretamente a atividade econômica devido ao movimento significativo do volume de recursos, transformando-se em instrumento de realização de políticas públicas (RAPOSO, et. al., 2016).

De acordo com Vidal (2011) nos últimos anos, especialistas em administração pública têm visualizado uma quebra de confiança na ação de diversos governos e uma crise na governança pública. Diante da crise financeira vivenciada no Brasil (GARCIA, 2016) medidas de contenção de gastos são tomadas pelos governantes (BRASIL. CONGRESSO NACIONAL, 2016) e estas afetam diretamente a gestão das aquisições que enfrentam o desafio de comprar melhor com menos recursos.

São amplos e variados os desafios a serem enfrentados pela gestão das aquisições públicas. Além de cuidados com questões orçamentárias e de planejamento, esta área trabalha com diversas legislações regulamentadoras das licitações, bem como, sofre fiscalizações constante por parte de órgãos superiores como a Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

Tendo em vista a realidade complexa das aquisições, apresenta-se nos próximos subitens o problema e a justificativa dessa pesquisa de dissertação.

1.1 Problema

O atendimento legal das regras para os procedimentos de aquisições por parte dos entes públicos, são fiscalizados por órgãos federais, como por exemplo, o TCU, responsável pela fiscalização das contas públicas. Em 2013 o Tribunal realizou um levantamento a respeito da governança das aquisições, a qual ele definiu como sendo um conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (BRASIL, 2015a).

O levantamento demonstrou que somente 3,5% das instituições pesquisadas apresentam um estágio aprimorado de governança. Quanto menor a capacidade de governança de uma organização pública, maior o risco de que não sejam bem aplicados os recursos públicos em benefício da sociedade (BRASIL, 2015a).

Segundo o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, a gestão é responsável “pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos”, ou seja, pela

execução, a governança “provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão” (BRASIL, 2014a, p. 32).

A pesquisa realizada pelo TCU (BRASIL, 2015a) contou com a participação e 376 instituições, e algumas delas receberam relatórios individualizados, entre elas está a UFPA, que teve diversos pontos deficientes apontados no relatório específico.

O relatório específico resultou no acórdão 1679/2015-TCU, que apontou os riscos relativos às licitações da UFPA e apresentou diversas recomendações e determinações para mitigar os riscos existentes.

A universidade apresentou ao Tribunal um Plano de Ação com respostas aos riscos identificados, no qual foi observado o planejamento de implantação de mecanismos de controle na gestão.

Assim, de posse da análise realizada pelo Tribunal e das ações propostas pela UFPA, formulou-se o seguinte questionamento: **Em que medida as propostas de ação da UFPA, para mitigar as deficiências da área de aquisições, tem potencial para promover a reestruturação da gestão e governança das aquisições da instituição?**

1.2 Objetivos

A pesquisa teve como objetivo geral: Analisar as propostas de ação da UFPA, para mitigar os riscos inerentes às aquisições, com o intuito de estudar o seu potencial e propor uma reestruturação da gestão e governança das aquisições da instituição.

Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o atual sistema de aquisições da UFPA;
- b) Verificar os riscos nas aquisições da UFPA, apontados no acórdão 1679/2015-TCU;
- c) Mapear as ações da instituição para atendimento do acordo 1679/2015-TCU;
- d) Identificar o potencial das ações planejadas, para propor uma reestruturação da gestão e governança das aquisições da UFPA.

1.3 Justificativa

O Brasil passa por um momento conturbado em seu cenário político e econômico, e com isso diversas medidas de austeridade são tomadas tais como: aumento de impostos (HESSEL, 2016), aumento da idade para se aposentar (IGLESIAS, 2016), chegando a casos

extremos, a exemplo da Proposta de Emenda Constitucional 241/2016 que propõe o congelamento dos gastos públicos por 20 anos.

Os cortes orçamentários atingem diversas áreas, incluindo a educação. Ainda em 2015 foram reduzidas as verbas para as universidades federais, entre elas a Universidade Federal do Pará que teve um corte de R\$ 46 milhões em seu orçamento (G1 PARÁ, 2015). Estas restrições orçamentárias fizeram com que os gestores da instituição buscassem reavaliar seus gastos e prioridades.

No entanto, não há como se referir a economicidade sem falar nos processos de aquisições. De acordo com Enap (2002) a crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos têm resultado, no âmbito do governo federal, em iniciativas voltadas para o controle das despesas com compras e contratações.

Embora essas despesas representem uma parcela menor no orçamento relativamente às despesas com pessoal, o bom gerenciamento dos recursos aplicados em custeio constitui uma alternativa complementar para o aumento da eficiência na utilização dos gastos públicos e para melhorar o desempenho das organizações governamentais (ENAP, 2002).

Na fala de Silva (2016, p. 16) as organizações públicas e seus integrantes possuem a responsabilidade de auxiliar o público a identificar e articular suas necessidades, buscando alternativas no intuito de solucioná-las num ciclo de governança, atendendo-se a obrigação de prestar contas a instâncias controladoras, por meio da transparência nos atos governamentais.

Nesse sentido, o TCU realizou um levantamento a respeito da governança e gestão das aquisições da UFPA e expôs deficiências nessa área que é crucial para a realização de contenção de gastos na instituição. Esta investigação deu origem ao acordo nº 1679/2015-TCU que identificou a necessidade de melhoria da gestão e aprimoramento da governança da UFPA (BRASIL, 2015a).

Os pontos abordados no acordo ressaltam a necessidade de um maior gerenciamento dos riscos causados pelas deficiências apontadas, pois seus impactos podem acarretar grandes prejuízos financeiros para a instituição, e isto provavelmente será refletido nos serviços prestados à sociedade. A Instituição, diante do supracitado acordo vem trabalhando para executar um plano de ações, e atender as determinações e recomendações do TCU.

A importância da pesquisa, foco desta dissertação, justifica-se devido à necessidade de ampliação do conhecimento a respeito da governança e gestão das aquisições. Assim sendo, é possível acreditar nas potencialidades do trabalho para contribuir com a expansão conceitual do tema sob os aspectos de diferentes realidades.

1.4 Organização da pesquisa

A pesquisa apresenta-se dividida em oito capítulos. No presente capítulo mostra-se em linha gerais o que foi abordado, os objetivos estabelecidos e as justificativas para a pesquisa. No capítulo dois temos a abordagem teórica de conceitos relativos à Governança e Gestão das Aquisições. Apresentamos no capítulo três os métodos e técnicas utilizados no levantamento de dados.

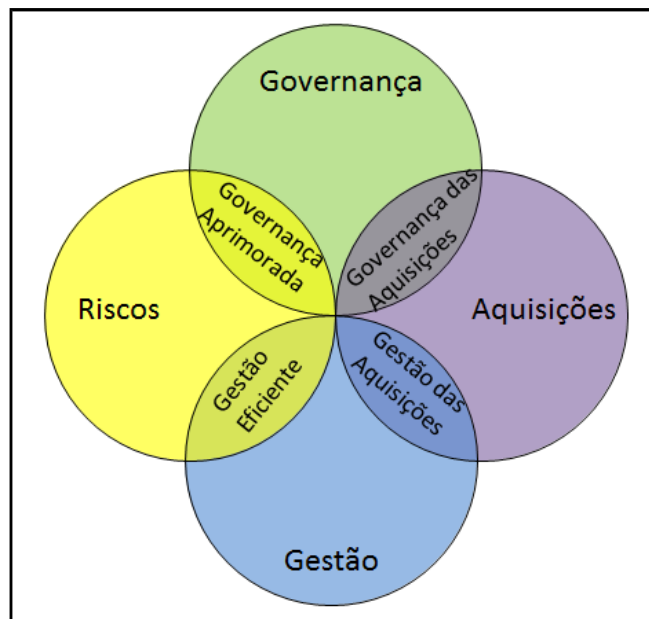
Na sequencia temos os capítulos decorrentes de cada objetivo proposto no capítulo inicial. No capítulo quatro expomos o atual sistema de aquisições da UFPA. Evidenciamos no capítulo quatro os riscos inerentes às aquisições da instituição. Apresentamos no sétimo é apresentada a potencial reconfiguração do cenário da governança da universidade.

As considerações finais estão dispostas no capítulo oito. Seguido das referências e apêndices e anexo.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

A abordagem teórica deste estudo objetiva fornecer subsídios para o entendimento da pesquisa, sem a pretensão de se esgotar o assunto, por meio de preceitos básicos configurados a partir da associação de palavras chaves, tais como: Governança; Gestão; Riscos; e Aquisições, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Temas da abordagem teórica.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Consideramos os temas Governança e Gestão, aplicados a área das aquisições públicas. E ainda, abordamos o conceito de Gestão de Risco para focar a busca pela governança aprimorada e gestão eficiente, chegando assim aos seguintes tópicos:

a) Governança pública e governança das aquisições públicas: iniciamos com uma abordagem a respeito da governança pública para então explorar o termo aplicado à área de aquisições;

b) Gestão das aquisições públicas: Uma das funções da governança é o controle da gestão, desta forma exploramos o tema gestão e apresentamos conceitos relativos à execução das compras e licitações;

c) A busca pela eficiência na Gestão Pública-Programa GESPÚBLICA: Com o intuito de destacar a importância da busca pela eficiência na administração pública, procurou-se mostrar as estratégias e iniciativas que visam o aprimoramento da gestão pública no Brasil,

a fim de embasar ações que objetivem reduzir suas deficiências. O programa GESPÚBLICA foi destacado, pois, serviu de base para a pesquisa e conceituação mais atual do conceito de governança das aquisições.

d) Gestão de Riscos na Administração Pública: Para possibilitar o aprimoramento da governança e garantir uma gestão eficiente, é necessário um gerenciamento adequado dos riscos existentes, a partir da implementação de controles internos, de Comitê de Governança, Riscos e Controles e Auditoria Interna atuante.

2.1 Governança pública e governança das aquisições públicas

A expressão *governance* é definida por Diniz (1996, p. 13) como sendo a capacidade governativa em sentido amplo, “envolvendo a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e na consecução das metas coletivas”. Complementarmente Diniz a define como um conjunto os mecanismos e procedimentos utilizados para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, significando expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses.

É oportuno apresentar a percepção de Bhatta (2003) que corrobora para o entendimento do tema esclarecendo que a governança é a aquisição e distribuição de poder na sociedade, já a governança corporativa denota a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas. No contexto do setor público, o autor define governança como a administração de agências¹ do setor público, embora os princípios de governança corporativa também sejam bastante aplicáveis no setor estatal mais amplo, onde agências de serviços não públicos estão agrupadas.

No âmbito da Administração pública, Matias-Pereira (2010a) afirma que dentre as principais motivações que levaram a adaptação e transferência das experiências da governança corporativa para o setor público brasileiro, estão as sérias dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, refletindo na qualidade dos serviços públicos ofertados à população. Contudo, o autor relata que o Estado está buscando aperfeiçoar a sua organização estatal, para atuar de forma

¹ Agência: Em linguagem comum, uma agência é sinônimo de "organização" e é considerada como um termo abrangente que pode incluir o departamento governamental, órgãos governamentais autônomos e qualquer outra organização do setor público. No entanto, como aplicado em todas as jurisdições, uma agência se distingue dos departamentos governamentais tradicionais por grau de autonomia do controle político. Essa autonomia também é evidente nas esferas gerencial e política (BHATTA, 2003, p. 5).

inteligente, sendo capaz de mediar e induzir adequadamente à estratégia de desenvolvimento sustentável e à integração econômica.

Matias - Pereira (2010a) destaca ainda as similitudes entre a organização privada e pública no que diz respeito aos princípios básicos que os norteiam, que são: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética. Na ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Nessa perspectiva, o autor afirma que o enfoque da ciência política estaria orientado para as formas de interação nas relações de poder entre o Estado, o governo e a sociedade, dedicando especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor (MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Gonçalves (2006) vem contribuir para a conceituação do tema expressando que “governança diz respeito aos meios e processos que são utilizados para produzir resultados eficazes” e segundo o autor a palavra governança tem aplicação em vários campos e com diferentes sentidos, portanto, é preciso ter em mente o contexto para adequar os significados que ela pode ganhar.

Na seara pública relacionada ao planejamento estratégico, destacamos o conceito de governança apresentado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão jurídico brasileiro responsável por fiscalizar o poder executivo, que descreve a governança como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle (BRASIL, 2011a). Assevera o Tribunal, que a governança pública tem o intuito de alinhar o interesse público com a preservação e otimização do desempenho organizacional, em suma, a boa governança institucional teria como principais propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e de monitoramento dos tomadores de decisão envolvidos, a fim de assegurar que as ações da instituição estejam sempre alinhadas ao interesse público.

Atuante na divulgação de boas práticas de governança, o TCU realiza avaliações em áreas relevantes do serviço público, tais como, Tecnologia da Informação (TI), pessoas e aquisições, nas quais, analisa os mecanismos de liderança, estratégia e controle posto em prática, a fim de, avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014a, p. 5).

Os autores supracitados nos ajudam a compreender que o conceito de governança, é definido de diferentes formas, sendo utilizado inclusive na área das aquisições públicas, como veremos na sequência.

Em sua obra Santana (2013), apresenta o conceito de governança pública aplicado no caso das compras e aquisições governamentais, contudo, impede esclarecer que em sua compreensão este direcionamento é algo reducionista e indesejável, pois não se pode renegar todos os seus pilares, contudo, tal atitude justifica-se para permitir uma compreensão teórica.

Ao aplicarmos os elementos da Governança Pública focando as aquisições ganha-se em resultados, pois, visualiza a relação existente entre as ações perpetradas e aquelas que são as próprias finalidades governamentais, tais como serviços e utilidades públicas a serem disponibilizadas aos cidadãos (SANTANA, 2013, p. 28). De acordo com Santana, se deve rejeitar a ideia segundo a qual as compras sejam apenas “procedimentos formais”, elas são também, “fatos econômicos” ou “possibilitadores e ferramentais de políticas públicas, catalizadoras de ações que podem, antes de tudo, gerar – por exemplo – renda e melhor distribuição de riquezas” (SANTANA, 2013, p. 30).

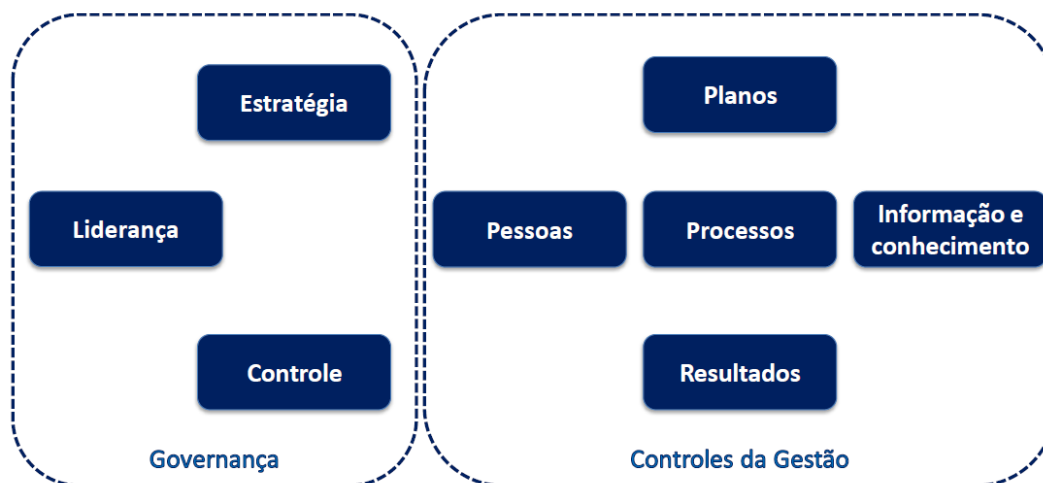
Oliveira e Pisa (2015, p. 1265) nos esclarecem que muitas organizações internacionais têm desenvolvido indicadores e publicado estudos sobre a mensuração da governança, no entanto, existem limitações quanto a sua empregabilidade em distintas realidades. Segundo o autor, a utilização de indicadores que tenham como substrato os princípios da governança pública representa uma inovação, representando um mecanismo eficaz de conhecimento do grau de governança praticada pelos entes federativos, permitindo-se, inclusive, o acompanhamento de sua evolução.

Nesse sentido, o TCU realizou um conjunto de auditorias para avaliar as práticas de governança e gestão de aquisições públicas e sua adequação às boas práticas e as legislações aplicáveis (BRASIL, 2013a). O tribunal entende a governança das aquisições como “conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle” que objetivam “a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas” (BRASIL, 2013a, p. 3). Definindo mais precisamente, ‘governança das aquisições’ é:

[...] o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis (BRASIL, 2013a, p. 4).

O levantamento foi efetuado em 376 instituições públicas federais, delimitado à duas macrodimensões² a serem investigadas: a governança das aquisições e o controle da gestão das aquisições, compostas pelos componentes na figura 2.

Figura 2 - Componentes das macrodimensões.



Fonte: Brasil (2013a, p. 8).

Podemos observar, na figura 2, que a governança das aquisições possui três mecanismos, estratégia, liderança e controle. A Liderança diz respeito às práticas da natureza humana ou comportamental; a Estratégia envolve o relacionamento com as partes interessadas, definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas e alinhamento entre as unidades e organizações envolvidas na execução; Controle abrange a transparência, prestação de contas e execução (BRASIL, 2014a).

Na macrodimensão controles da gestão foram investigados os seguintes componentes: (i) Planos relativo ao planejamento institucional; (ii) Pessoas, correspondente a quantidade e qualidade dos ocupantes das funções; (iii) Em Processos, se verificou o estabelecimento e adoção de padrões procedimentais; (iv) informações e procedimentos, destacou o *accountability*³ e a transparência; (v) resultados, foram verificadas as despesas mais relevantes do orçamento dos órgãos investigados.

²A macrodimensão da governança [...] é inspirada no modelo proposto para governança corporativa pelo TCU, contido no documento 'Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública' (BRASIL, 2014a). A macrodimensão de controles da gestão foi inspirada no modelo contido no Referencial do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GesPublica (BRASIL, 2014b).

³ Refere-se à obrigação que têm aqueles a quem foram confiados recursos de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2014d).

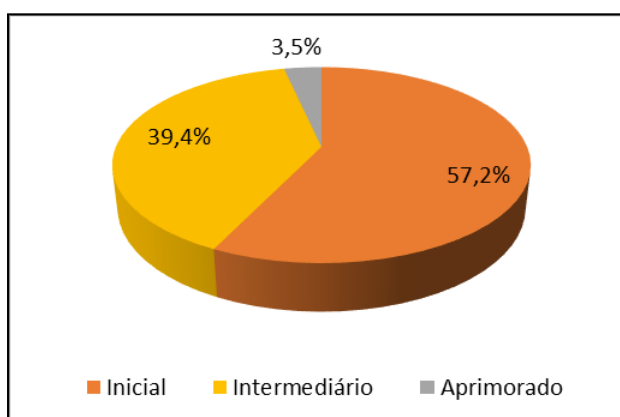
Vale clarificar a distinção que o TCU aplica aos termos, onde governança refere-se à definição do que deve ser executado, enquanto a gestão diz respeito à forma como se executa. É importante frisar que apesar de complementares e interdependentes os termos não são sinônimos. Embora a função da governança seja estabelecer diretrizes para a gestão de riscos, a implementação destas diretrizes é função da gestão (BRASIL, 2013a, p. 5). Em suma, a governança estabelece diretrizes, e, é responsável por fiscalizar o seu cumprimento, ou seja, é responsável por controlar a gestão.

Também por este prisma é o entendimento de Santana (2013) que defende a seguinte ideia:

[...] não se trata pura e simplesmente de simples ‘câmbio de signos’. É dizer, trocar ‘gestão pública’, ‘administração pública’ ou expressão que o valha por Governança Pública não é, em absoluto, falar de sinonímia. São conceitos que expressam realidades muito diversas. (SANTANA, 2013, p. 6).

A Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (SELOG) do TCU criou um índice de Governança das Aquisições (iGovAquisições), sem a pretensão de ser uma medida precisa, mas sim, uma referência e um instrumento de avaliação da sua capacidade nessa área. Neste diapasão, verificou-se que apenas 3,5% das instituições analisadas estão em estágio de capacidade aprimorada, correspondente a um percentual acima de 70%. Na figura 3, podemos observar a distribuição de frequência das organizações com base no iGovAquisições (BRASIL, 2013a), que mostra que 57,2% das instituições avaliadas está no estágio inicial da governança na área.

Figura 3 - iGovAquisições por estágio.



Fonte: Brasil (2013a, p. 60).

A análise relativa ao controle da gestão apontou deficiência nos componentes planos, pessoas, processos, resultados e informação e conhecimento (apresentados na Figura

2). Uma vez que, a governança não exerce sua função de controle da gestão de maneira eficiente, fica evidente a existência de falhas e inconsistência na própria execução das aquisições por parte da gestão. Deste modo, passa-se então no próximo tópico à abordagem sobre a gestão das aquisições.

2.2 Gestão Pública das Aquisições

As compras públicas é o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor e sua utilização mais articulada ao seu potencial econômico pode viabilizar diversos outros objetivos também associados ao processo de desenvolvimento, este uso estratégico das compras têm ganhado destaque no cenário nacional nos últimos anos (SQUEFF, 2014).

Neste mesmo sentido Baily et al. (2010) afirma que a função de compras não é mais vista como uma atividade rotineira, de administração de pedidos, ela é tida por organizações bem sucedidas como uma atividade de importância estratégica considerável, em que o comprador busca o desenvolvimento de um bom fornecedor, no estabelecimento de relacionamentos em que todas as partes saem ganhando.

O tema aquisições apresenta diferenciadas abordagens, que dependendo do objetivo recebe uma denominação específica como, gestão de suprimentos e logística, gestão de compras e Gestão das aquisições entre outras correlacionadas. No entanto, todas contribuem para o entendimento do tema.

A gestão de suprimentos e logística engloba o gerenciamento dos materiais, incluindo o planejamento da compra até a estocagem e movimentação. É o processo de planejar, implementar e controlar, eficientemente, a aquisição, a estocagem, a movimentação dos materiais e as informações relativas a estas atividades (ESCOLA DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2016).

A gestão de compras é uma das etapas da gestão de suprimentos, que vai do pedido da compra até a entrega do produto. De acordo com Avozani e Santos (2010) a gestão de compras abrange desde a escolha do fornecedor até a entrada dos suprimentos na organização, assim, o pedido deve atender às necessidades e exigências dos clientes, no que se refere à qualidade, quantidade, prazos, custos, entre outros requisitos.

A autora Di Pietro (2007) alega que no âmbito das compras governamentais a definição do termo adquire características que lhe são próprias, concernente ao fato de que as aquisições e contratações devem seguir procedimentos licitatórios.

Já a gestão de aquisições, é um conceito emergente que define as compras mais aplicadas ao setor público, alinhada as regras específicas estabelecidas em lei. Objetivando falar de contratações públicas, aquisição é definida pelo TCU (BRASIL, 2013a, p. 2) como sendo a compra de bens, contratação de obras ou serviços, ou esses em conjunto, com ou sem licitação, com ou sem a formalização de contrato.

2.3 Obrigatoriedade de licitar

A Constituição Federal art. 37, inciso XXI estabelece a obrigatoriedade da licitação, ressalvados os casos especificados na legislação, para as obras, serviços, compras e alienações (BRASIL, 1988). Para atender a esta determinação constitucional foi criada a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Segundo esta lei a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

A lei 8.666/93 estabeleceu cinco modalidades de compras, que passaram a ser seis com o decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 e a lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Com o avanço tecnológico, a modalidade Pregão foi ampliada para forma eletrônica através do decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, voltado a aquisição de bens e serviços comuns.

Estas são apenas algumas das principais referências legais para as compras públicas, que são norteadas por muitas outras legislações aplicadas de acordo com o objeto a ser licitado. O Administrador público somente pode fazer o que está expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, não deve priorizar sua vontade subjetiva, pois na administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (MORAES, 2009, p. 324).

Dada a natureza complexa e extensiva das leis que regem uma licitação, não se pretende aqui esgotar o assunto, mas levantar os principais pontos a respeito das leis que regem uma licitação e que são também relevantes para o entendimento das regras que um setor de aquisições, objeto desta pesquisa, deve obedecer.

2.3.1 Modalidades e tipos de licitações

A licitação é um procedimento administrativo pelo qual um ente público abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará a mais conveniente para a celebração de contratos (DI PIETRO, 2007).

Neste sentido Mello (2009, p. 517) assevera que licitação:

é um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas. Estriba-se na ideia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preencham os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir.

De forma sucinta, licitação é uma sequência de procedimentos administrativos, regidos por determinações legais que visam à seleção da proposta vantajosa para Administração. Seu objetivo é a aquisição de um objeto, que poderá ser uma compra, um serviço, obra, alienação, locação, concessão ou uma permissão. E devem ter por base os princípios norteadores da Administração Pública que vão além dos que estão explícitos na Constituição de 1988, (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) incluindo com base na Lei 8.66/93, art. 3º, os princípios da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

De acordo com Meirelles (2010, p. 64), “o objeto da licitação é a própria razão de ser do procedimento seletivo destinado à escolha de quem irá firmar o contrato com a Administração”, o autor ainda destaca a importância de uma adequada caracterização de seu objeto, uma vez que mal definido ou mal caracterizado, passará para o contrato o mesmo vício, o que dificultará ou mesmo impedirá sua execução.

Além das modalidades instituídas na Lei 8.666/93 foram as Concorrências, Tomadas de Preço, Convite, Concurso e Leilão. A modalidade Pregão foi instituída pela Lei 10.520/02, podendo ser realizado na modalidade de Sistema de Registro de Preço (SRP), quando não há a possibilidade da previsão do quantitativo a ser adquirido. Cada uma das modalidades possui sua definição com base no objeto a ser licitado e seu valor estimado.

A caracterização do objeto e o valor estimado para a licitação permite a escolha da modalidade mais adequada para licitar. As modalidades previstas nas Leis 8.666/93 e 10.520/02, estão esquematizadas no quadro 1:

Quadro 1 - Modalidades de licitações.

MODALIDADES	DESCRIÇÃO	VALORES
Concorrência	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. Utilizado para a contratação	Obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00, e, compras e serviços acima de R\$ 650.000,00.
Tomada de preços	Entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	Obras e serviços de engenharia até R\$ 1.500.000,00, e, compras e serviços até R\$ 650.000,00.
Convite	Entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa.	Obras e serviços de engenharia até R\$ 150.000,00, e, compras e serviços até R\$ 80.000,00
Concurso	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores.	Limite não estabelecido
Leilão	Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis.	Limite não estabelecido
Pregão	Utilizada para a aquisição de bens e serviços comuns, de quaisquer valor, realizado presencial ou eletronicamente. Consideram-se bens e serviços comuns, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.	Limite não estabelecido

Fonte: Adaptado de Brasil (1993).

A modalidade de compra mais utilizada é a do Pregão, conforme constatamos na figura 4. A própria lei da modalidade determina que o critério de seleção a ser seguido é o de menor preço. Mas é importante destacar que o preço não pode ser analisado isoladamente, é necessário o atendimento das especificações do objeto, chegando assim ao chamado melhor preço, que seria a associação do atendimento da descrição aliado ao menor preço. Neste sentido Costa (2012, p. 30) destaca que a definição de proposta mais vantajosa não deve ser sinônimo de menor preço, é preciso diferenciar custo de preço e observar o princípio da razoabilidade.

Figura 4 - Quantidades de licitações por modalidade realizadas em 2016 no Brasil.



Fonte: Extraído em 04/01/17 (COMPRAS GOVERNAMENTAIS, 2017).

Apesar de todo o rigor que a Lei das licitações apresenta, ela permite contratações sem a realização de um certame. O art. 24 e seus incisos, apresentam os casos em que a licitação é dispensável, com destaque para os incisos I e II, que prevê que as obras, serviços de engenharia, compras e serviços de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto para a modalidade, podem ser dispensadas. Bem como nos casos de inexigibilidade, em que não há a viabilidade de competição, por se tratar de fornecedor exclusivo.

2.3.2 Principais tópicos legais

Independente da modalidade e tipo de licitação definida, a legislação vigente exige a realização de determinadas etapas para a concretização das compras e contratações públicas, a nível federal.

Ao longo da Lei 8.666/93 pode-se verificar os diversos documentos e atos administrativos a serem respeitados para a realização das licitações. Na formalização do processo, deve constar em sua instrução inicial as exigências estabelecidas na referida lei, nos casos de obras, serviços de engenharia e compras devem conter:

a) Das Obras e Serviços de engenharia (art. 7º):

§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

b) Das Compras:

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

(...)

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

As licitações devem ser precedidas de ampla divulgação em meio oficial, respeitado os prazos estabelecidos para cada modalidade (art. 21, § 2º). Deve ainda, ser iniciada por meio da abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa (BRASIL, 1993).

I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;

II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;

III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;

IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;

V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;

VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;

VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;

VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;

IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;

X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;

XI - outros comprovantes de publicações;

XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração.

Os procedimentos licitatórios são infestados de regras procedimentais, que garantem o atendimento dos princípios constitucionais. A apresentação de todas as regras necessárias ao entendimento das leis e normativas, demandaria um demorado tempo e um grande desvio ao foco da pesquisa. Contudo, é necessário que se apresente ao leitor critérios, práticas e diretrizes que influenciam os procedimentos licitatórios e a legislação a qual se vincula, tais como: (i) **levantamento de mercado** (Lei 8.666/93, art. 6º, inc. IX, alínea c); (ii) **estimativa de quantidade de materiais** (Lei 8.666/93, art. 6º, inc. IX, alínea f e 7º, § 4º); (iii) **estimativa de postos de trabalho** (Lei 8.666/93, art. 6º, inc. IX, alínea ‘f’ e 7º, § 4º, Decreto 2.271/1997, art. 2º, inc. II e IN SLTI/MPOG 02/2008, art. 43, parágrafo único e art. 49, inc. I); (iv) **estimativa de preços** (Lei 8.666/93, art. 6º, inciso IX, alínea f e Acórdão Plenário nº 4.695/2012, item 9.2.6.3); (v) **justificativa para o parcelamento ou não da solução** (Lei 8.666/93, art. 23, § 1º e Lei 9.784/99, art. 2º, inc. VII); (vi) **plano de trabalho** (Decreto 2.271/1997, art. 2º e IN SLTI 02/2008, art. 6º, § 3º); (vii) **requisitos de qualidade** (Decreto 2.271/1997, art. 3º, § 1º, Lei 10.520/2002, art. 3º, inc. II e IN-SLTI nº 02/2008, art. 11, *caput* e § 1º); (viii) **segregação dos recebimentos provisório e definitivo** (Lei 8.666/1993, art. 73, inciso I, ‘a’ e ‘b’); (ix) **cláusulas de penalidades** (Acórdão TCU 2.832/2012 - Plenário, item 9.4); (x) **alternativas de fiscalização administrativa** (Acórdão 1.214/2013-TCU-Plenário, itens 9.1.5.6, 9.1.6.6, 9.1.7 e 9.1.9); (xi) **avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira** (Decreto-lei 200/1967, art. 14 e Acórdão 1.214/2013-TCU-Plenário, itens 9.1.10.2 e 9.1.10.3); (xii) **critérios de aceitabilidade de preços** (Lei 8.666/1993, arts. 40, inciso X e 48, inc. II); (xiii) **cláusulas editalícias** (Lei 8.666/1993, art. 3º, § 1º, inciso. I e art. 30 e Acórdão 1.955/2014 - Plenário, item 9.2.4); (xvi) **planilha de custos e formação de preços (PCFP)** (Lei 8.212/1991, art. 22, inc. II, Acórdão 825/2010-Plenário item 1.5.2. e Lei 8.666/1993, art. 3º, § 1º, inciso I); (xv) **designação formal dos atores da fiscalização** (Lei 8.666/1993, art. 68); (xvi) **penalidades por falhas na execução contratual** (Lei 8.666/1993, art. 66); (xvii) **mecanismo para rastrear os serviços realizados/materiais utilizados** (Lei 4.320/1964, art. 63, § 1º, II, Lei 8.666/1993, art. 67, § 1º, Decreto 2.271/1997, art. 6º; Acórdão TCU 1.647/2010 -Plenário, 9.1.1 e Acórdão TCU 2.204/2010 - Plenário, item 9.8.2); (xviii) **garantia contratual** (Lei 8.666/93, art. 66 e Acórdão 1.214/2013 -Plenário, item 9.1.4.); (xix) **comprovação da manutenção das condições de habilitação** (Lei 8.666/1993, art. 55, XIII); (xx) **fiscalização administrativa** (Decreto-lei 200/1967, art. 14 e Acórdão 1.214/2013, itens 9.1.5, 9.1.6, 9.1.9); (xxi) **controles compensatórios do planejamento da contratação** (Lei 8.666/1993, art. 115); (xxii) **controles compensatórios da seleção do fornecedor** (Lei 8.666/1993, art. 115); (xxiii) **controles compensatórios dos**

recebimentos provisório e definitivo (Lei 8.666/1993, art. 115.); (xxiv) **controles compensatórios dos ajustes contratuais** (Lei 8.666/1993, art. 115).

Diante de tantas exigências legais associadas a procedimentos administrativos estabelecidos por cada órgão, as licitações podem acabar tornando-se um procedimento muito moroso. Este ambiente complexo exige um esforço para continuamente ir em busca de inovação para administração os bens públicos.

Na tentativa de alcançar o aumento da eficiência, tanto na área das aquisições como na gestão pública em geral, o programa GESPÚBLICA vem agindo em prol da inovação e melhoria do serviço público, conforme ver-se-á no tópico seguinte.

2.4 A Busca pela Eficiência na Administração Pública- Programa GESPÚBLICA

O serviço público sofre com o estereótipo de ineficiente e burocrático e na tentativa de alterar esta imagem, a Administração pública está, constantemente, buscando alternativas que viabilizem serviços satisfatórios aos cidadãos. Uma das iniciativas mais representativa desta intenção é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído através do Decreto 5.378 de 2005, com projetos em andamento até os dias atuais. Sua finalidade é a de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005).

O programa é resultado de uma série de iniciativas⁴ do Governo Federal ao longo da história do país para a promoção da gestão pública de excelência, com respeito aos princípios constitucionais e aplicação a toda administração pública em todos os poderes e esferas do governo (BRASIL, 2009).

De acordo com seu decreto de criação, art. 2º, o GESPÚBLICA tem como objetivos:

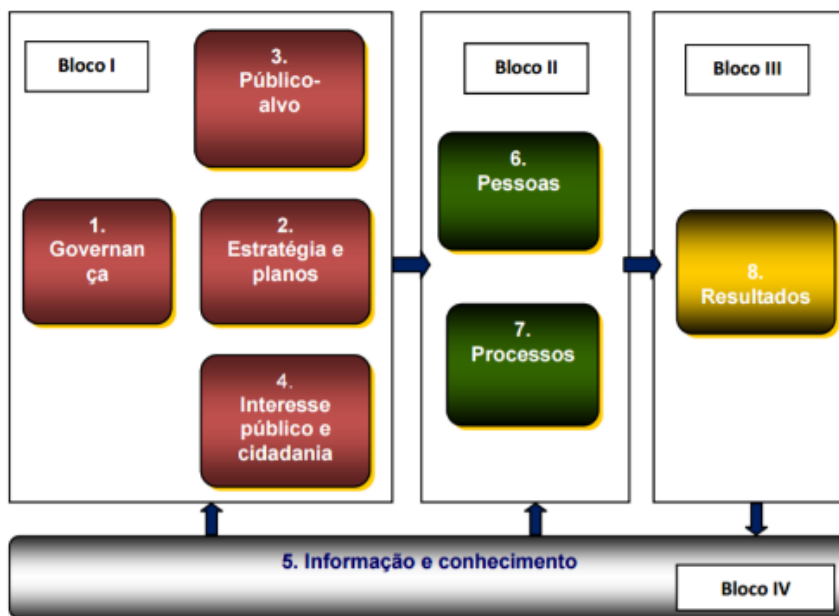
- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

⁴ Em 1990 foi criado, dentro do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), o subprograma Qualidade e Produtividade da Administração Pública, sendo incrementados em 1996 com o programa da Qualidade e Participação na Administração, em 2000 com o programa da Qualidade no Serviço público, chegando a implementação do GESPÚBLICA em 2005 (BRASIL, 2009).

Para alcançar seus objetivos o programa criou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), um guia de inovação e melhoria para as instituições públicas aprimorarem suas gestões. Dentre os fundamentos do MEGP estão, o pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósito, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias e gestão participativa (BRASIL, 2014b).

Na visão sistêmica do MEGP, a gestão pública pode ser dividida em oito dimensões integradas e interativas que conduzem a uma gestão pública de excelência, conforme exibido na figura 5 (BRASIL, 2014b).

Figura 5 – Dimensões do sistema de gestão pública.



Fonte: Brasil (2014b).

As dimensões do sistema, apresentado na figura 5, são divididas entre os blocos I (Governança, Estratégia e Planos, Público-Alvo e Interesse Público e Cidadania) que diz respeito ao planejamento, bloco II (Pessoas e Processos) referente a Execução, bloco III (Resultados) como o controle e o bloco IV (Informação e Conhecimento) representando a inteligência na organização (BRASIL, 2014b).

O programa é destacado pelo TCU em seu levantamento sobre governança e gestão como uma de suas fontes principais (BRASIL, 2015b). A figura 2, apresentada no tópico 2.1, foi inspirada nas dimensões apresentadas pelo GESPUBLICA na figura 5.

Com vistas à promover uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva e atender as demandas de suas dimensões, o GESPUBLICA publicou diversos Guias metodológicos que veem colaborar para o alcance de seus objetivos. Dentre eles estão:

a) Carta de Serviços ao Cidadão, é um documento elaborado pelo órgão público a fim de possibilitar à sociedade conhecer seus serviços. Nele são estabelecidos compromissos com padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, permitindo aos cidadãos, mercado e aos demais agentes do setor público acompanhar e aferir o real desempenho institucional no cumprimento dos compromissos que o órgão ou entidade assumiu (BRASIL, 2014c, p. 14). “Nesse modelo podem ser encontradas referências à Carta de Serviços ao Cidadão nas dimensões, Público alvo (3), Interesse Público e Cidadania (4), Processos (7) e Resultados (8)” (BRASIL, 2014c, p. 11);

b) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, visa subsidiar todas as etapas da cadeia de valor público, que estão também subjacentes à Carta ao Cidadão, respondendo aos critérios de Público Alvo (3) e Interesse público e cidadania (4). Busca “sensibilizar o administrador público sobre a relevância do recurso à pesquisa no âmbito das suas organizações, discutindo benefícios e custos envolvidos na construção de uma cultura mais empírica, que privilegia o uso de dados como base da tomada de decisão organizacional, em todas as etapas da cadeia de valor público. Vale destacar que boa parte dos exemplos de pesquisa apresentados e discutidos nesse guia será de pesquisas de satisfação do usuário com os serviços prestados por organizações públicas” (BRASIL, 2013b, p.8);

c) Gestão de Processos, consiste em orientações metodológicas de suporte à gestão de processos, contemplando um conjunto de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio a serem utilizados pelos agentes durante as atividades de construção e melhoria de modelos de processos, bem como, exemplifica bons exemplos de processos de contratação do serviço. O documento tem a função de fornecer um olhar comum a respeito do gerenciamento de processos (BRASIL, 2011b, p. 4);

d) Guia ‘d’ Simplificação Administrativa, voltado para organizações interessadas em simplificar seus processos e normas, afim de, proporcionar a melhoria da qualidade de serviços. Nele são apresentadas quatro grandes etapas para o alcance da simplificação, a saber, Planejamento da Simplificação, Mapeamento do processo, Análise e Melhoria dos Processos, Implementação das Melhorias. (BRASIL, 2006, p. 7 - 8);

e) Instrumento de Avaliação da Gestão, documento que reúne informações, conceitos, fundamentos, métodos e técnicas para orientar os avaliadores internos das organizações públicas brasileiras, nos processos de avaliação e melhoria da gestão e de

elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão, levando em consideração para a pontuação até 250 pontos, as oito dimensões do sistema de Gestão Pública (BRASIL, 2016a, p.3);

f) Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, seu objetivo é elencar os fundamentos e as etapas que devem ser levadas em consideração para o gerenciamento de riscos, bem como, prover um direcionamento que auxilie os gestores a identificar e abordar este tema nas situações específicas da sua organização (BRASIL, 2013c, p. 10).

O GESPÚBLICA encontra-se hoje no rol dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil (FERREIRA, 2009, p. 4). O autor enfatiza a necessidade da administração pública está sempre em busca de novas formas de agir, levando em consideração os cidadãos alcançados por ela.

Os guias metodológicos publicados pelo programa visam atingir os objetivos propostos no GESPÚBLICA, mostrando um caminho possível para a administração alcançar um nível de excelência que traga satisfação aos seus usuários. Oferecendo assim, um serviço eficiente, eficaz e transparente.

2.5 Gestão de Riscos na Administração Pública

Segundo o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos publicado pelo GESPÚBLICA, pode-se considerar riscos como “eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade” (BRASIL, 2013c, p. 12).

Na definição apresentada por COSO⁵ (2007, p. 4) destaca que os eventos podem ter impactos positivos, negativos ou ambos. Quando o impacto é positivo podem representar oportunidades, mas quando os eventos ocasionam impactos negativos que possam impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente, chamamos então de risco.

Segundo o entendimento do Tribunal de Contas da União, risco é “a possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades” (BRASIL, 2012).

A gestão de riscos frequentemente exige que seus decisores aceitem meios-termos entre interesses e valores conflitantes. Decidir como benefícios e prejuízos em potencial

devem ser distribuídos é um aspecto importante da gestão de riscos, ela reflete o desejo de melhorarmos processos decisórios em condições de incerteza, visando maximizar benefícios e minimizar custos (HILL, 2006).

Para o GESPÚBLICA toda organização encontra-se em um ambiente que determina a natureza e o contexto dos riscos a serem gerenciados, e ainda:

O gerenciamento de riscos precisa levar em consideração a organização na qual está inserido, incluindo o sistema de governança, políticas, objetivos, estrutura organizacional, recursos (humanos, materiais e financeiros), conhecimento, sistemas de informação, processo decisório, valores, partes interessadas, cultura organizacional, normas, modelos e diretrizes da organização (BRASIL, 2013c, p. 15).

No caso específico das licitações, Souza e Brasil (2017, p. 24) nos fornecem alguns exemplos de riscos: (i) estimativa inadequada de preços, podendo resultar na aceitação de proposta acima do preço de mercado ou fracasso na aquisição pela ausência de interessados; (ii) multiplicidade de esforços e repetição de erros, causados pela ausência de padrão nos editais, levando ao desperdício de recursos; (iii) exame inadequado dos documentos de habilitação e propostas de preços, causado pela falta de instrumentos norteadores de procedimentos ou capacitação insuficiente dos agentes, levando ao julgamento irregular do processo.

Após a análise dos riscos é preciso determinar a resposta à ele. Segundo COSO (2007, p. 61, grifo nosso) as respostas classificam-se nas seguintes categorias:

Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.

Reduzir – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.

Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de hedging ou a terceirização de uma atividade.

Aceitar – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Para Souza e Brasil (2017, p. 60), as entidades devem “implementar ações por meio de políticas e pelos procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas da organização aos riscos sejam executadas”. Para isto, ela deve contar com atividades de controle.

⁵ “COSO” The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Entidade sem fins lucrativos dedicada a melhoria dos resultados e relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

Além do controle externo exercido por órgão como o TCU, existem controles internos de responsabilidade de cada órgão. Neste sentido, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 define Controles Internos da Gestão, em seu art. 2º, inciso V, da seguinte forma:

Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica (BRASIL, 2016b).

A Instrução Normativa (IN), em seu inciso III, art. 2º, também apresenta a definição de auditoria interna, como sendo:

auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos (BRASIL, 2016b).

A Auditoria Interna, entre outras funções, tem como objetivo medir e avaliar os sistemas de gerenciamento dos riscos. Contudo não deve ter sua atividade confundida com a do Controle Interno.

O TCU em seu relatório (BRASIL, 2013a, p. 33) deixa clara a distinção entre os termos, onde Controle Interno tem por objetivo “mitigar os riscos de que a organização não alcance seus objetivos e a responsabilidade pela sua implantação (ou não) é inerente ao gestor responsável pelo processo que recebe o controle” e Auditoria Interna é “uma atividade, exercida de forma independente da gestão, que tem como um dos objetivos a avaliação dos controles internos”.

Além da Auditoria Interna, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal podem estabelecer instâncias de segunda linha de defesa, para supervisão e monitoramento dos controles internos. “Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*⁶, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos” (BRASIL, 2016b). Neste sentido a IN nº 01/2016-MP/CGU determina, pelos seus dirigentes máximos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a criação de Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Comitê de Governança, Riscos e Controles deve possuir, segundo a IN, as seguintes competências:

- I – promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- III – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- IV – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- VIII – supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- IX – liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- X – estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- XI – aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XII – emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- XIII – monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Desta forma, para a Gestão de Riscos, a entidade pública pode contar com: (i) Controles Internos, que correspondem à operacionalização (execução e cumprimento), de regras, diretrizes e procedimentos para mitigar os riscos; (ii) Comitê de Governança, Riscos e Controles, com o objetivo de estabelecer políticas e diretrizes para os Controles Internos; (iii) e Auditoria Interna, que constitui a terceira linha de defesa, com a missão de avaliar a operacionalização dos controles internos e supervisionar o trabalho do Comitê de Governança, Riscos e Controles.

⁶ *Compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS, 2009, p. 8).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Neste capítulo abordamos o encaminhamento metodológico adotado na pesquisa. Trazendo objetivamente os métodos e técnicas utilizadas. Não se pretende aqui aprofundar a fundamentação teórica a respeito das metodologias passíveis de utilização, mas sim, situar o leitor a respeito dos encaminhamentos feitos, indicando no percurso os autores que serviram de base para seu delineamento.

3.1 Caracterização da pesquisa

A natureza da pesquisa em questão é aplicada, pois de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimento para aplicação prática e é dirigida à solução de problemas específicos. Considerando que o tema abordado neste trabalho é a análise das propostas de ação para mitigar as deficiências da área de aquisições, almejando a aplicação de seus apontamentos em uma instituição e área específica, por esta linha de raciocínio entende-se que esta é a classificação mais adequada.

Para apoiar a análise, foi realizado o levantamento de alguns dados quantitativos, apresentados no trabalho. Contudo a abordagem realizada na pesquisa foi majoritariamente qualitativa, definida por Silva e Menezes (2005, p. 20) como “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Para compreender como a aplicação de controles internos influenciam na configuração da governança de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, dada à natureza particular do tema, pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54) e pela possibilidade de utilização de técnicas variadas para a coleta de dados.

O estudo de caso, representa uma estratégia frente à questões do tipo “como e “porque”, em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19). Assim, a pesquisa utilizou para sua contextualização o cenário da governança e gestão das aquisições da UFPA.

Na concepção de Yan (2001, p. 80), os procedimentos de coleta de dados, no estudo de caso, não são procedimentos que seguem uma rotina, pois, os dados devem ser coletados

de pessoas e instituições existentes, e não dentro dos limites controlados. Yan (2001, p. 92) enfatiza que, o pesquisador deve aprender a integrar acontecimentos do mundo real ao plano traçado para a coleta de dados.

Nesse sentido Yin (2001, p. 105) afirma que a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências. Tais como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

3.2 Procedimentos técnicos

Dentre as técnicas utilizadas para o alcance de nossos objetivos, estão: a) a pesquisa exploratória, pois, de acordo com as ideias de Gil (2002, p. 41), esta tem por base proporcionar uma maior familiaridade com o problema, utilizando levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e análise de exemplos; b) pesquisa documental que segundo Gil, (2002, p. 45) se difere da pesquisa bibliográfica por valer-se “de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”; e c) pesquisa ação, considerando que autora realizou a pesquisa em situação em que também atuou na prática, com desejo de melhorar sua compreensão (ENGEL, 2000).

Nessa perspectiva, apresentamos na sequência os procedimentos metodológicos que se seguiu.

a) Pesquisa Exploratória

Para familiarização com um tema emergente no cenário da administração pública, a governança e a gestão aplicadas à área das aquisições, foi realizada uma pesquisa exploratória para aumentar o conhecimento a respeito do problema e clarificar conceitos e, ao mesmo tempo, descrever como funciona a organização investigada (MACKE, 2002, p. 3).

A aplicação do conceito de governança à área de aquisições é uma aplicação emergente e pertinente a Administração pública, cuja base teórica encontra-se em construção, assim a pesquisa exploratória contribuiu para a construção de um suporte teórico que delineou o andamento da pesquisa.

Apoiada em uma investigação bibliográfica e documental a respeito do tema foi possível alcançar o primeiro objetivo proposto nesta pesquisa, correspondente a identificação

do atual cenário das aquisições na UFPA, cujos resultados são apresentados no capítulo 04 deste trabalho.

O material explorado contribuiu para um melhor entendimento do tema e abriu caminho para as demais literaturas que fazem parte deste trabalho.

b) Pesquisa documental

Identificado o *locus* da pesquisa, os procedimentos técnicos foram focados na análise documental, tomando como referência o texto do acórdão nº 2622/2015-Plenário-TCU (BRASIL, 2015b), que apresentou a consolidação das auditorias relativas à avaliação da governança e à gestão das aquisições.

A leitura do Acórdão 2622/2015 desenhou uma trajetória até o acórdão 1679/2015-TCU (BRASIL, 2015a) que trata da fiscalização e orientação centralizada na governança e gestão das aquisições da UFPA, o caso específico desta análise.

A pesquisa parte do ponto em que, existem deficiências no processo de aquisições da UFPA. Esta afirmação tem por base o referido acórdão, o qual subsidiou uma síntese dos resultados referentes aos componentes, liderança, estratégia, controle, planejamentos, pessoas, processos e conformidade das aquisições. O resultado da análise pode ser verificado no capítulo 5.

Para alcançar parcialmente o objetivo de mapear as ações da instituição para mitigar as deficiências identificadas no relatório, foi realizado um levantamento das matérias divulgadas através do Portal de Notícias da UFPA, cujo viés estivesse direta ou indiretamente atrelados aos pontos do acórdão 1679/2015.

O período de coleta foi de 08 julho de 2015 a 08 de julho de 2017. Como critério de inclusão, as matérias deveriam conter aderência e articulação com as recomendações e determinações do TCU para a UFPA.

Foram identificadas 24 matérias, as quais foram separadas em três critérios: (i) matérias possuem ligação com os temas abordados no acórdão 1679/2015-TCU, contudo, sua vinculação está mais associada ao atendimento de determinações legais e aos procedimentos estratégicos da instituição; (ii) matérias que tocam em pontos cruciais do relatório, mas que no entanto não fazem nenhuma menção ao mesmo; (iii) e matérias que possuem ligação direta com o atendimento do acórdão, incluindo sua citação expressa. A análise deste levantamento pode ser verificado no tópico 6.1, apoiado pelo apêndice B.

c) Pesquisa ação

Durante o desenvolvimento da pesquisa, a autora participou das reuniões para a execução do plano de ação da instituição em atendimento ao Acórdão 1679/2015-TCU (BRASIL, 2015a). Essa participação mais efetiva permitiu uma observação de campo mais focada no tema, o que contribuiu para o acesso a documentos, ainda em fase de elaboração ou aprimoramento e, portanto ainda não disponibilizados ao público em geral, de teor relevante para a pesquisa

A maioria dos processos de melhora segue o mesmo ciclo, identificação do problema, o planejamento de uma solução, sua implementação, seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia (TRIPP, 2005, p. 446).

Para Tipp (2005, p. 447) a pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar a prática.

A identificação do problema, deficiências nas aquisições, foi realizada pelo TCU por meio de metodologia própria e com acesso irrestrito a documentos, relatórios e questionários. O planejamento das ações foi realizado pela instituição e apresentado ao órgão fiscalizador e sua implementação está em andamento. Por esta razão a pesquisa-ação não foi definida como principal metodologia da pesquisa, visto que ainda está na fase de implementação das medidas definidas.

Com base no levantamento bibliográfico, na participação nas reuniões para implementação das ações e na observação do cotidiano da área, foram encontrados documentos que trouxeram grande contribuição para identificação das ações planejadas, com potencialidade para promover uma reestruturação da governança das aquisições da UFPA, e assim diminuir suas deficiências. Dentre os documentos identificados estão:

a) Plano de Ação para atendimento do Acórdão 1679/2017-TCU, documento que apresenta as determinações e recomendações do TCU, apontando as ações por parte da Administração da UFPA para a mitigação dos riscos;

b) Minuta do Manual de Compras, item em elaboração para atendimento dos apontamentos do Acórdão;

c) Minuta do Plano de Gestão de Logística sustentável (2017), em processo de revisão;

d) Plano Anual de Aquisições, documento em fase de análise sobre os pontos que deve abordar.

Destes documentos, destacamos o Plano de Ação, apresentado no tópico 6.4, cuja informações são utilizadas no capítulo 7.

3.3 Análise e Interpretação dos dados

Para a análise da questão central da pesquisa, “Em que medida as propostas de ação da UFPA, para mitigar as deficiências da área de aquisições, têm potencial para promover a reestruturação da governança e da gestão de aquisições da instituição?”, os dados coletados serão alinhados ao arcabouço basilar apresentado no capítulo 2.

Possibilitando assim, o encadeamento de ideias que forneçam contrapontos entre o cenários atual e o cenário propenso a se constituir, com a implementação de medidas de controles de riscos.

Para Prodanov (2013, p. 112) a análise e a interpretação dos dados desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia adotada, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador.

Assim, a associação do referencial teórico, ao conhecimento do atual sistema de aquisições da UFPA, a identificação das lacunas e deficiências nas aquisições, as medidas de gerenciamento dos riscos (ações mitigadoras), poderá viabilizar a apresentação do novo cenário governança e da gestão das aquisições a ser constituído.

3.4 Limitações da Pesquisa

O acompanhamento das reuniões do grupo de trabalho, responsável pela implementação dos controles de risco, possibilitou perceber que, o questionário previsto no planejamento desta pesquisa ficou comprometido. A intenção da utilização de questionário seria analisar *as perspectivas dos atores envolvidos diretamente nos processos de aquisições, a respeito das ações com potencialidades para reestruturar a área*. Contudo, a pesquisa-ação permitiu identificar o alto grau de comprometimento dos agentes das aquisições e suas unidades, na solução do problema, causando uma parcialidade em seus posicionamentos, devido ao seu envolvimento na elaboração de tais soluções.

Assim, optou-se por acompanhar as definições destas reuniões e o material gerado, tanto os que se mantiveram apenas entre os participantes (por sua elaboração ainda está em andamento), quanto o material já disponibilizado para acesso da comunidade através do site institucional.

4 O ATUAL SISTEMA DE AQUISIÇÕES DA UFPA

Neste capítulo o objetivo é apresentar o atual sistema de aquisições da UFPA. Desta forma, o presente capítulo apresenta o *locus* da pesquisa, a estrutura organizacional, o painel de aquisições, a Pró-reitoria de Administração e o fluxograma dos processos de aquisições.

4.1 *Locus* da Pesquisa

A Universidade Federal do Pará (UFPA) está localizada na segunda maior unidade federativa do Brasil em extensão territorial.

O Pará possui 144 municípios, totalizando uma área de 1.247.955,381 (BRASIL, 2015c), com uma população estimada de 8.272.724 habitantes (BRASIL, 2016c). Situado na região amazônica, além da UFPA o estado conta com outras quatro instituições federais de nível superior, são elas: O Instituto Federal do Pará (IFPA), a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) e a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA) (BRASIL, 2017).

A UFPA possui seu campus principal localizado na cidade de Belém. Sendo composta ainda pelos campi de Ananindeua e Castanhal, cidades que fazem parte da região metropolitana de Belém e os campi do interior localizados nas cidades de: Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Salinópolis, Soure e Tucuruí. Na figura 6, pode-se observar a distribuição dos 12 campi pelo território paraense.

Figura 6 – Distribuição dos campi da UFPA.



Fonte: Adaptado de UFPA ([19--]).

Com uma extensão de aproximadamente 450 mil metros quadrados de área urbana, a sede principal da IFES é chamada de Cidade Universitária Professor José da Silveira Netto, em homenagem ao seu segundo reitor responsável pela construção de sua atual sede (BARROS, 2012). Na figura 7, pode-se observar que a cidade universitária é formada por três campi, o Campus Básico (I), Campus Profissional (II) e o Campus da Saúde (III).

Figura 7 – Imagem GoogleEarth da Cidade Universitária da UFPA.

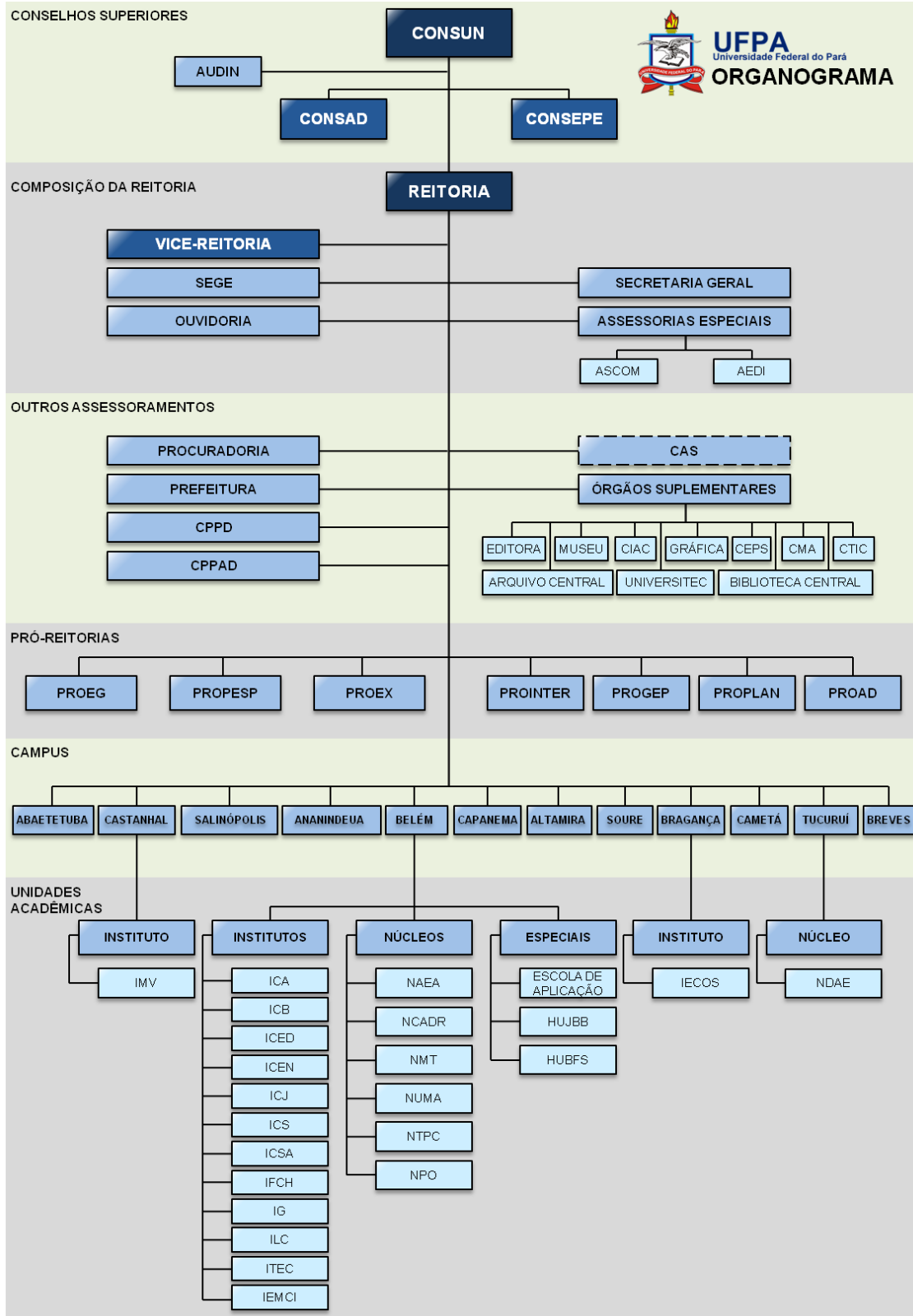


Fonte: Adaptado de Google Maps.

A instituição possui 14 institutos, 01 escola de aplicação, 02 hospitais universitários, 06 núcleos e 52 polos (UFPA, 2016a). No organograma da instituição, apresentado na figura 8, pode-se verificar de maneira sucinta a complexa estruturação da universidade (UFPA, 2016a). Onde observamos inicialmente na figura, os conselhos suplementares: o Conselho Universitário (CONSUN) é o órgão máximo de consulta e deliberação da UFPA; o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) é o órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria acadêmica; e o Conselho Superior de Administração (CONSAD) é

órgão de consultoria, supervisão e deliberação em matéria administrativa, patrimonial e financeira (UFPA, 2016a).

Figura 8 – Organograma da UFPA.



Fonte: PDI (UFPA, 2016a).

Na sequência tem-se a Reitoria e Vice-Reitoria, integrada também pela Secretaria Geral, pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, pela Ouvidoria- Geral e pelas Assessorias Especiais. A reitoria conta ainda com a assessoria da Procuradoria Geral, da Coordenação da Administração Superior (CAS), da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), da Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD), dos Órgãos Suplementares e da Prefeitura da UFPA (UFPA, 2016a).

A IFES apresenta 7 Pró-Reitorias: de Ensino de Graduação (PROEG), de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP), de Extensão (PROEX), de Relações Internacionais (PROINTER), de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), de Administração (PROAD), de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) (UFPA, 2016, p. 119).

Os 14 institutos que compõem sua estrutura são: Instituto de Ciências Biológicas (ICB); Instituto de Ciências da Arte (ICA); Instituto de Ciências da Educação (ICED); Instituto de Ciências da Saúde (ICS); Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN); Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ); Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI); Instituto de Estudos Costeiros (IECOS); Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH); Instituto de Geociências (IG); Instituto de Letras e Comunicação (ILC); Instituto de Medicina Veterinária (IMV); Instituto de Tecnologia (ITEC) (UFPA, 2016a).

Além dois institutos a UFPA apresenta 7 núcleos dedicados a programas regulares de pós-graduação de caráter transdisciplinar, são eles: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA); Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural (NCADR); Núcleo de Medicina Tropical (NMT); Núcleo de Meio Ambiente (NUMA); Núcleo de Pesquisas em Oncologia (NPO); Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC); Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia (NDAE) Conta ainda com unidades acadêmicas especiais de apoio a formação, tais como a Escola de Aplicação e os Hospitais Universitários Bettina Ferro de Souza e João de Barros Barreto (UFPA, 2016a).

Sua comunidade universitária é composta por 61.938 pessoas, distribuídas na forma exposta no quadro 2.

Quadro 2- Quantitativo da comunidade universitária da UFPA.

Comunidade Universitária	Pessoas
Professores, incluindo docentes temporários, visitantes e efetivos e docentes efetivos da educação básica e profissional	2.693
Técnico-Administrativos	2.375
Matriculados nos cursos de pós-graduação	9.572
Matriculados nos cursos de graduação	40.275
Matriculados na educação básica	1.372
Matriculados na educação profissional e tecnológica e cursos Livres	5.651
Total	61.938

Fonte: Adaptado do PDI (UFPA, 2016a, p. 22).

A UFPA totaliza 535 cursos de graduação, 68 cursos de Mestrado, 37 cursos de Doutorado além de 49 cursos de especialização (UFPA, 2016a, p. 22).

A estrutura apresentada permite dimensionar a complexidade das atividades gestoras da instituição. Uma delas é a aquisição de materiais e serviços que permitem a realização e manutenção das atividades fins da instituição, pesquisa, ensino e extensão.

4.2 Painel das aquisições da UFPA

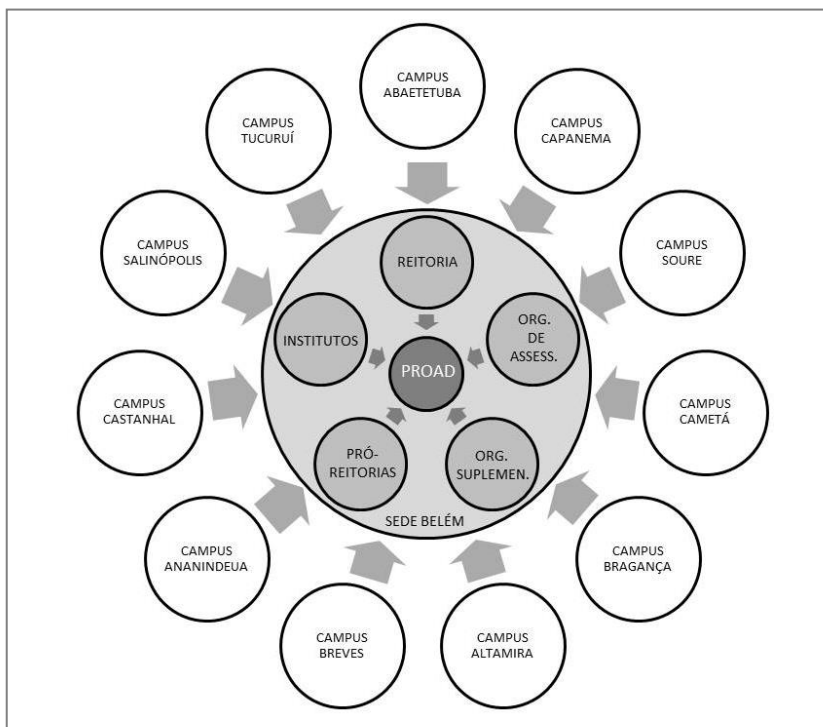
A PROPLAN, é a Pró-Reitoria “responsável pela proposição da política de planejamento e desenvolvimento institucional da UFPA, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional” (UFPA, 2009). Ela elabora a programação orçamentária, denominada Plano de Gestão Orçamentária (PGO), que determina a distribuição da dotação orçamentária para as unidades internas da UFPA.

As unidades internas da instituição que recebem a distribuição orçamentária são denominadas Unidades Gestoras Responsáveis (UGR’s). Uma UGR pode representar um instituto, núcleo, campus, uma pró-reitoria ou um projeto. Cada unidade administrativa possui uma Coordenadoria de Planejamento Gestão e Avaliação (CPGA) que controla os gastos/custos da UGR que integra (UFPA, 2016a).

Segundo Nogueira (2014) as CPGA’s possuem determinada autonomia para gerir seu orçamento, no entanto a execução orçamentária, financeira e contábil fica centralizada na

subunidade da Diretoria de Finanças e Contabilidade-DFC, pertencente a PROAD. Na figura 9 observa-se a centralização das licitações na PROAD.

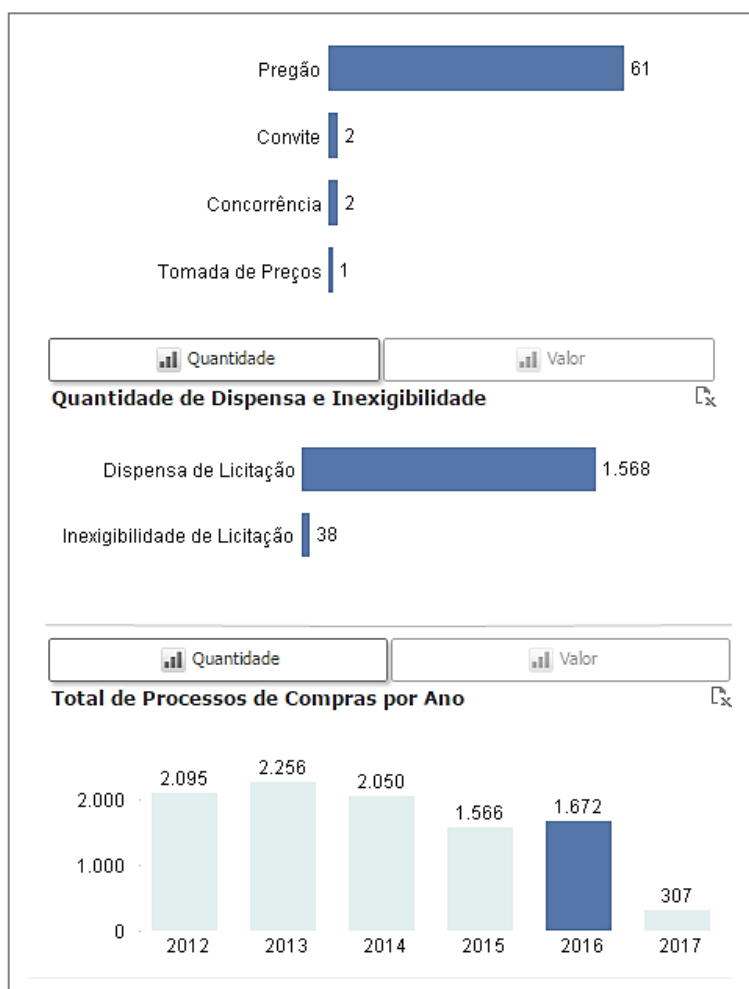
Figura 9 – Centralização das demandas de aquisições na PROAD.



Fonte: Adaptado do organograma institucional (UFPA, 2016a).

Além de concentrar o controle orçamentário geral da Instituição, através da DFC a PROAD também concentra a realização de processos licitatórios, com pequenas exceções como é o caso dos Hospitais Universitários que possuem uma comissão própria para realizar suas licitações devido a natureza diferenciada de seus serviços, e duas CPGA's (ICSA e Campus Tucuruí) que possuem pregoeiros para a realização de procedimentos licitatórios.

Pode-se observar no painel de compras da UFPA na figura 10, que o ano de 2016 a instituição realizou um total de 1.672 processos de aquisições. Deste total, 1.568 dizem respeito à dispensa e 38 a inexigibilidade. Quanto às aquisições que exigem o procedimento licitatório, 61 processos foram na modalidade Pregão, 2 convites, duas concorrências e uma Tomada de Preço.

Figura 10 - Quantidades de licitações por modalidade realizadas em 2016, pela UFPA

Fonte: Extraído em 04/01/17 (COMPRAS GOVERNAMENTAIS, 2017).

Apesar da grande maioria dos processos corresponderem a Dispensa e inexigibilidade de licitação, é nas Licitações que é empregada a maior quantidade de recursos destinados as aquisições. No quadro 03, pode-se notar que, de um total de R\$ 149.234.357,99 gastos em 2016, 106.303.635,30 foram por meio de licitações. Percebe-se que o que ocorreu em 2016 não é um comportamento atípico, pois verificamos que os recursos utilizados nas licitações, em 2013, 2014 e 2015 também foram bem maiores que nas situações em ela foi dispensada.

Quadro 3 – Valor das compras, por modalidade, realizadas pela UFPA, de 2013 a 2016.

Modalidades de Compras	2016 (R\$)	2015 (R\$)	2014 (R\$)	2013 (R\$)
Tomada de Preços	100.000,00	667.325,99	1.791.713,19	337.934,12
Concorrência	2.323.861,50	25.986.573,59	41.339.371,89	27.837.949,91
Convite	128.406,80	-	-	4,99
Pregão	103.751.367,00	221.511.960,28	50.937.670,16	368.920.196,68
Total c/ Licitações	106.303.635,30	248.165.859,86	94.068.755,24	397.096.085,70
Dispensa	41.366.272,86	81.828.989,24	47.085.778,37	85.266.111,49
Inexigibilidade	1.564.449,83	2.197.252,33	3.364.326,09	426.263,11
Total s/ licitação	42.930.722,69	84.026.241,57	50.450.104,46	85.692374,60
Total Global	149.234.357,99	332.192.101,43	144.518.859,70	482.788.460,30

Fonte: Adaptado de Compras Governamentais (2017).

Diante de uma instituição do porte da UFPA, cujos procedimentos licitatórios, de maneira geral, centralizam-se em uma Pró-Reitoria, faz-se necessária a articulação de diversas unidades para a execução das licitações. No próximo tópico será apresentada a responsável por esta atividade.

4.3 Pró-Reitoria de Administração (PROAD)

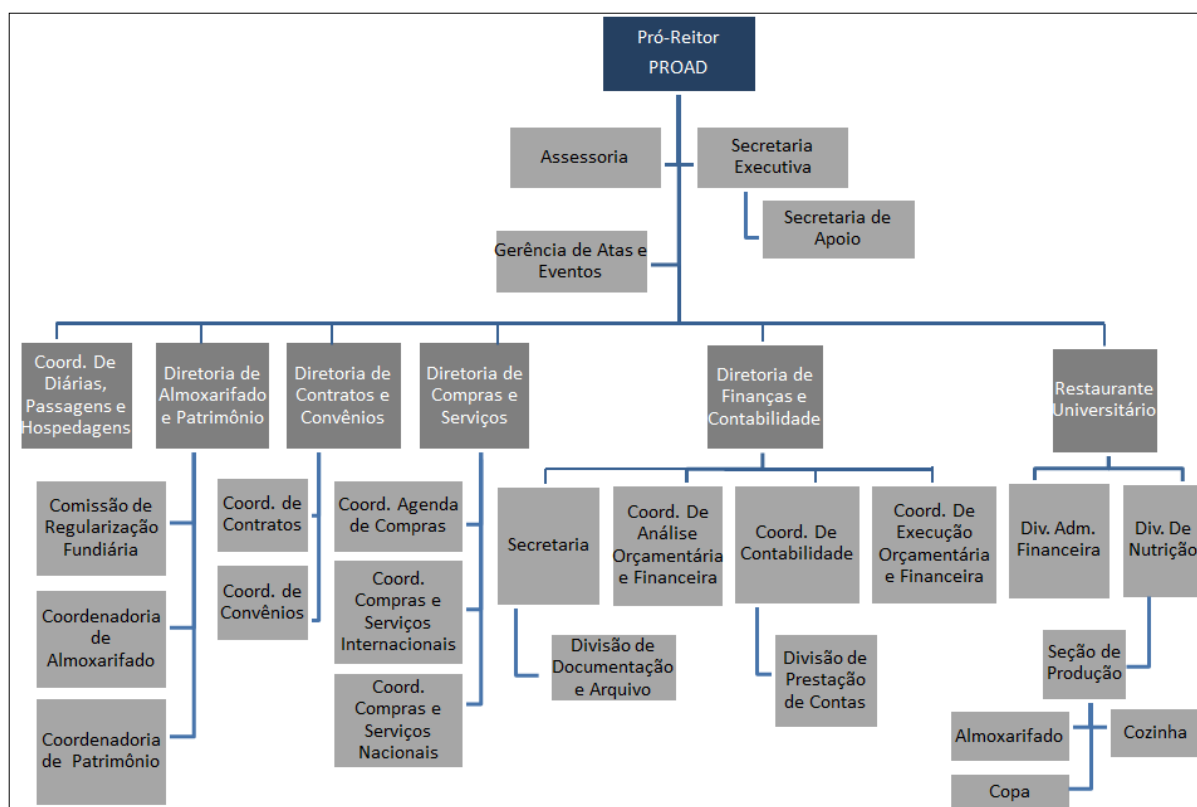
De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional (UFPA, 2016a, p. 119) a PROAD é “responsável pela proposição, coordenação, acompanhamento e avaliação das ações e políticas de Gestão Administrativa, Financeira, Contábil e Patrimonial da UFPA, em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional”. A ela compete:

- I – elaborar a prestação de contas anual da UFPA e as prestações de contas referentes a recursos do orçamento geral da União e de fontes externas, junto aos órgãos financiadores, de acordo com a legislação vigente;
- II – efetuar a distribuição orçamentária, em consonância com as diretrizes contidas no Plano de Gestão Orçamentária – PGO da UFPA;
- III – planejar, executar e acompanhar as atividades inerentes às áreas de finanças, bens e contratação de obras, serviços e compras da UFPA;
- IV – exercer outras atividades que assegurem o desempenho eficaz do órgão (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Art. 104, 2009, não paginado).

Para atender aos seus objetivos a PROAD conta com uma estrutura dividida em: Secretaria Executiva (SE); Diretoria de Contratos e Convênios (DCC), responsável pela coordenação, orientação e controle das atividades concernentes à celebração dos contratos, convênios e termos aditivos, além de apresentar projetos para captação de recursos junto aos Órgãos financiadores; Diretoria de Finanças e Contabilidade (DFC), possui a responsabilidade de dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades orçamentárias,

financeiras e contábeis da instituição; Diretoria de Almoarifado e Patrimônio (DAP) tem como missão, coordenar, acompanhar e orientar as atividades relacionadas com as áreas de almoarifado e patrimônio; Diretoria de Compras e de Serviços (DCS) possui a atribuição de coordenar, orientar, acompanhar, executar, avaliar, licitar, importar e registrar as atividades relacionadas às aquisições de materiais e equipamentos e a contratação de serviços para os diversos Campi da UFPA, na capital e no interior; Restaurante Universitário (RU), realiza o fornecimento de refeições subsidiadas à comunidade universitária; e Coordenadoria de Diárias, Passagens e Hospedagens (CDPH), com atribuição de analisar documentos no Sistema de Concessão de Diárias, Passagens (SCDP) e a gestão de Hospedagens (UFPA, 2016b). A figura 11 apresenta o organograma da PROAD com suas respectivas diretorias e subunidades.

Figura 11 – Organograma da PROAD.



Fonte: Adaptado de UFPA (2016b, p. 19).

Além das diretorias e subunidades apresentadas na figura 11, a PROAD apresenta em seu Relatório de Gestão (UFPA, 2016b) informações referentes à Comissão Permanente de Licitação (CPL) “setor responsável pela contratação de obras e serviços de engenharia e demais aquisições em geral” (UFPA, 2016b, p. 6).

A inserção das informações da CPL no relatório de Gestão da PROAD, apesar de estar ligada diretamente com o gabinete do reitor, é justificada “por ter impacto tanto no setor de contratos quanto na área orçamentária” dos setores pertencentes à administração (UFPA, 2016b, p. 7).

O fluxograma apresentado na figura 12 é uma representação simplificada, da tramitação dos processos de licitações. A representação dos riscos existentes em todas as atividades demandaria a construção de uma estrutura bem mais complexa e de difícil compressão.

Como observado na figura 12, os processos licitatórios têm início com a demanda das unidades da UFPA, o processo é encaminhado para a PROAD, que verifica a existência de orçamento e viabilidade. O processo é então encaminhado para a unidade responsável pelos procedimentos licitatórios. Se o processo corresponde a aquisição de materiais permanentes ou consumo, o processo é enviado a DCS, em caso de obras e serviços continuados, ele é encaminhado a CPL.

Na DCS e na CPL, o processo é analisado quanto ao atendimento das exigências legais e administrativas para licitar. Estando adequada a instrução processual, é iniciada a elaboração da minuta do edital.

Estando pronta a minuta, ela é encaminhada a Procuradoria Jurídica da AGU (PJ), que atua junto à UFPA, para análise de sua adequação a legislação vigente. Sendo aprovado o edital é encaminhado a Reitoria para homologação do parecer jurídico.

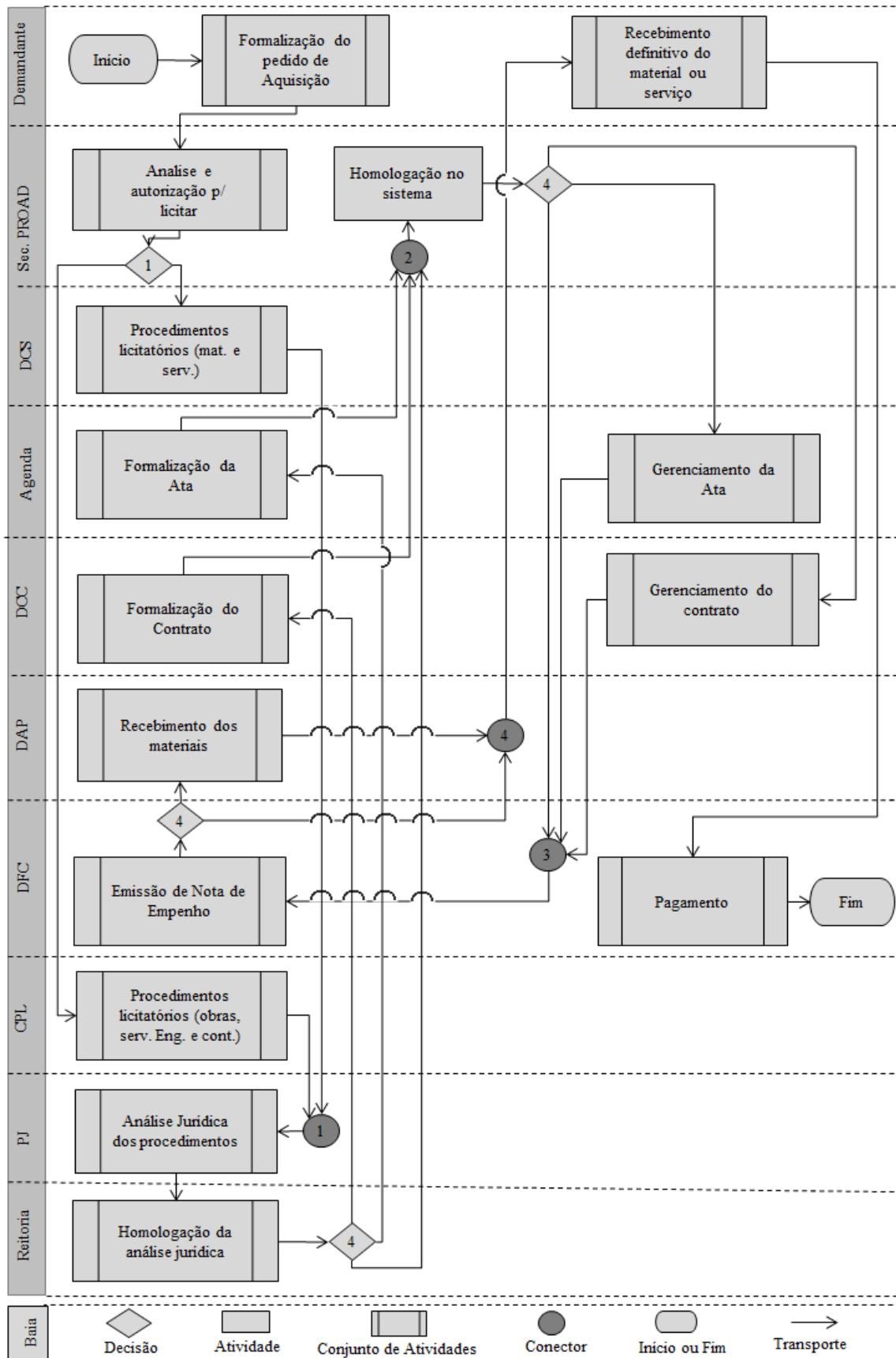
Após sua homologação o processo volta para a unidade licitatória, que então iniciam a fase externa, ou seja, procedimentos a partir da publicação do edital até a declaração de vencedor do certame.

Realizados todos os procedimentos necessários e eleito o vencedor, o processo é novamente encaminhado à Procuradoria para análise dos procedimentos da fase externa.

Sendo aprovado os procedimentos pelo Jurídico seu parecer é encaminhado a reitoria para nova homologação e posterior encaminhamento à PROAD para formalização da ATA em caso de SRP, emissão de empenho para materiais de entrega imediata, ou assinatura do contrato em caso de Pregão, concorrência, Tomada de Preço ou convite.

Formalizada a contratação a unidade solicitante, ou o fiscal do contrato, deve receber e aprovar o objeto licitado para então ser aprovado seu pagamento.

Figura 12 – Fluxograma simplificado dos processos de licitações da UFPA.



Fonte: Elaborado pela autora. 2017.

Apesar de ser o centro das aquisições, a PROAD depende de outras unidades para a sua realização. Primeiramente a unidade que demanda precisa instruir adequadamente seu pedido para que ele seja atendido sem percalços. Depende ainda do Jurídico para aprovar seus procedimentos e esta análise jurídica precisa do aval do reitor para que seja tomada como determinação a ser seguida.

No fluxo da figura 12, existem diversos riscos, tais como: retorno de processo a unidade de origem por deficiência na instrução inicial; falhas na elaboração do edital ou na condução da licitação; falhas nas cláusulas contratuais; entre outros. No capítulo seguinte, iremos apresentar alguns dos riscos vinculados à área de aquisições da UFPA, mapeados pelo TCU.

5 RISCOS NAS AQUISIÇÕES DA UFPA SEGUNDO O ACÓRDÃO 1679/2015-TCU

Esta pesquisa parte da perspectiva de que existem deficiências na governança e gestão das aquisições da UFPA, esta afirmativa está baseada no acórdão 1679/2015-TCU (BRASIL, 2015a) que apresentou como objetivo a avaliação das práticas de governança e gestão das aquisições na Universidade Federal do Pará (UFPA).

A análise do tribunal versou sobre os seguintes temas: (i) a governança das aquisições, avaliando seus mecanismos de liderança, estratégia e controle; (ii) controles da gestão, foram avaliados controles nos componentes planos, processos e pessoas; (iii) em controles internos e conformidade das contratações foram avaliados os processos de contratações relacionados à terceirização dos serviços de limpeza, vigilância e transporte de pessoas (BRASIL, 2015a).

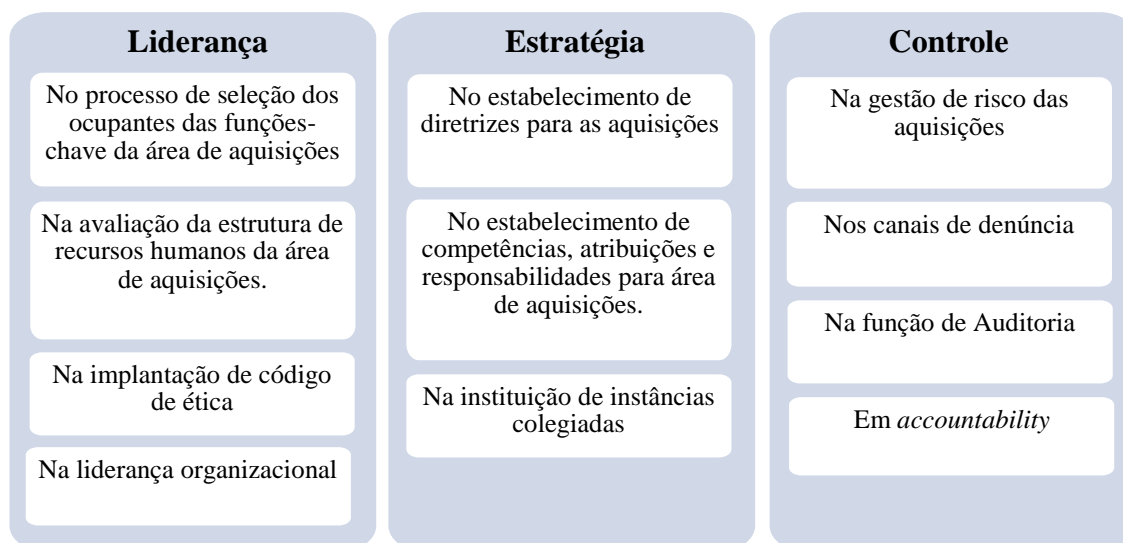
No apêndice A, são apresentadas as deficiências em governança e gestão das aquisições, a pergunta realizada pelo TCU, a resposta da UFPA, os efeitos e/ou consequências, a conclusão da equipe avaliadora do TCU e sua proposta de encaminhamento. Já no item referente à conformidade das contratações, são apresentadas as deficiências identificadas, as causas do achado, seus efeitos e/ou consequências e a proposta de encaminhamento do Tribunal, pois a análise se baseou exclusivamente nos documentos pertencentes aos processos licitatórios de serviço terceirizado de limpeza, motorista e vigilância.

O apêndice supracitado apresenta uma condensação das informações coletadas do acórdão 1679/2015-TCU, foi elaborado para dar suporte a este capítulo que mantém seu foco nas deficiências identificadas e os riscos gerados.

5.1 Riscos relacionados à Governança das Aquisições

Em governança das aquisições foram avaliados controles dos riscos nos componentes, liderança, estratégia e controle. Onde foram encontradas as deficiências expostas na figura 13.

Figura 13 - Deficiências encontradas na governança das aquisições.



Fonte: Adaptado de Brasil (2015a).

a) Nos mecanismos de Liderança encontramos deficiências:

1) No processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da área de aquisições. O efeito em potencial do não estabelecimento de um processo formal para selecionar seus ocupantes pode gerar a seleção de pessoal não qualificado para desempenhar funções chave da área de aquisições.

2) Na avaliação da estrutura de recursos humanos da área de aquisições. A consequência em potencial seria a quantidade inadequada e a qualificação insuficiente do pessoal responsável por desempenhar as atividades da área de aquisições.

3) Na implantação de código de ética. A ausência ou falha na divulgação do código de ética pode potencialmente fomentar que atores da função de aquisição adotem condutas inadequadas nos processos ligados às aquisições.

4) Na liderança organizacional. A falta de estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e mecanismos de controle para a área de aquisições, gera a impossibilidade de avaliar se a área de aquisições possui desempenho organizacional adequado.

b) No componente Estratégia as deficiências identificadas, foram:

1) No estabelecimento de diretrizes para as aquisições. A falha no estabelecimento de estratégia de terceirização, de políticas de compras, de estoque, de sustentabilidade e de compras conjuntas, pode ocasionar a realização de aquisições que não estejam alinhadas às diretrizes estratégicas da organização.

2) No estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições. A falta de normativos internos que estabeleçam a estrutura organizacional e as competências da área possui potencialidade de gerar a ausência de segregação de funções em atividades críticas, desconhecimento acerca de quem é o responsável por realizar atividades na área de aquisições e a sobreposição de responsabilidades pela realização de uma mesma atribuição.

3) Na instituição de instâncias colegiadas. A designação de um corpo colegiado para auxiliar a alta administração em suas decisões, poderia evitar a realização de aquisições que não atendam às demandas da organização como um todo e a realização de aquisições desalinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

c) A deficiências encontradas no componente Controle, foram:

1) Na gestão de risco das aquisições. Falta de capacitação dos gestores para realizar a gestão de riscos e a inexistências de diretrizes para gestão podem gerar desconhecimento acerca dos riscos envolvidos em cada aquisição.

2) Nos canais de denúncia. É importante a manutenção de canais diretos para o recebimento de eventuais denúncias, pois a ausência destes pode causar prejuízo ao controle social realizado pelos cidadãos (real). Desconhecimento acerca de irregularidades praticadas por servidores e colaboradores da organização.

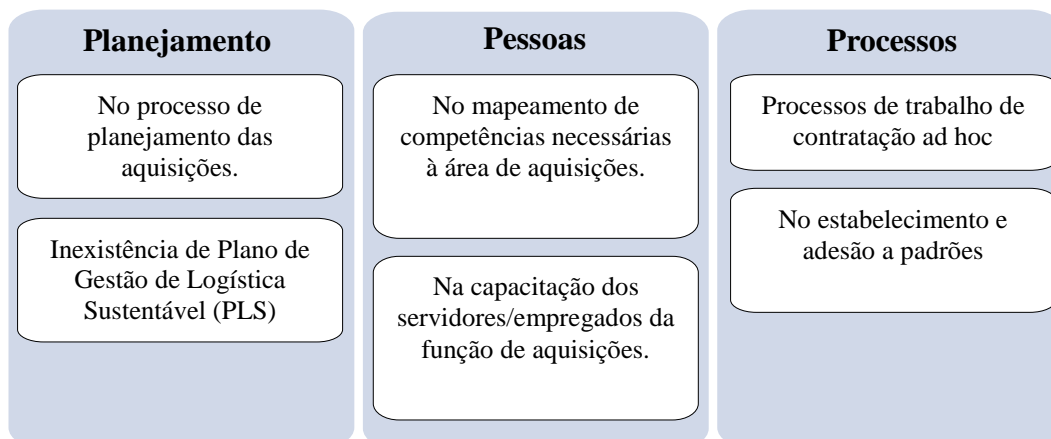
3) Na função de Auditoria. Uma auditoria interna deve emitir pareceres em processos de contratações e avaliar a gestão de riscos, pois, caso contrário pode gerar desconhecimento acerca da adequação dos processos de governança, riscos e controles.

4) Em *accountability*. O estabelecimento de diretrizes, a divulgação das análises de suas contas, da agenda de compromissos do dirigente máximo e do principal gestor responsável pelas aquisições, favorecem o *accountability* e transparência, evitando assim prejuízo ao controle social dos processos de aquisição e a redução da transparência quanto ao julgamento das contas do gestor pelo órgão de controle externo.

5.2 Riscos relacionados aos Controles da Gestão das Aquisições

No mecanismo controles da gestão, foram avaliados controles nos componentes planos, processos e pessoas. Na figura 14 é apresentado o grupo de aspectos avaliados.

Figura 14 - Deficiências encontradas na gestão das aquisições.



Fonte: Adaptado de Brasil.

a) Em Planejamento o objetivo foi avaliar se o processo de planejamento das aquisições contribui para uma boa gestão das aquisições. O relatório trouxe as seguintes deficiências neste componente:

1) No processo de planejamento das aquisições. Quando a organização não possui um plano de aquisições anual, pode ocasionar a realização de aquisições sem vinculação ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI), a imprevisibilidade da demanda de trabalho da unidade de aquisições, a realização de aquisições sem o prazo adequado para planejamento, a falta de recursos previstos no orçamento para realização da aquisição e a realização de contratações emergenciais sem amparo legal.

2) Inexistência de Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS). Um plano que contemple os objetivos e responsabilidades, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permita à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, pode impedir a realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade e o desperdício de recursos naturais.

b) No tema Pessoas, o objetivo foi avaliar como a gestão de pessoas contribui para uma boa gestão das aquisições. Neste componente foram abordadas as seguintes deficiências:

1) No mapeamento de competências necessárias à área de aquisições. A carência de definição de competências necessárias para o desempenho das funções-chave da área de aquisições, gera desconhecimento acerca das competências necessárias ao desempenho adequado das atividades realizadas e pode provocar a execução inadequada de atividades críticas da área de aquisições por servidor não capacitado.

2) Na capacitação dos servidores/empregados da função de aquisições. A insuficiência de políticas de capacitação para os servidores que integram a área de aquisições, a omissão no treinamento específico de pregoeiros, fiscais e gestores de contratos pode resultar na execução inadequada de atividades críticas da área de aquisições por servidor não capacitado.

c) No quesito Processos, o objetivo foi avaliar a existência de padronização na execução dos processos de trabalho para aquisições. As deficiências foram abordadas neste componente:

1) Processos de trabalho de contratação *ad hoc*. A padronização de processos de trabalho relativos ao planejamento de cada uma das contratações, a seleção do fornecedor; e gestão de contratos, podem evitar a execução de uma mesma atividade por unidades diferentes e a existência de atividades sem um responsável claro.

2) No estabelecimento e adesão a padrões. A adesão a padrões já existente ou o estabelecimento de padrões próprios para especificações técnicas de objetos contratados frequentemente, minutas de editais e contratos, lista de verificação para a consultoria jurídica e para a fase de julgamento das licitações, procedimentos para a estimativa do preço e a disponibilização dessas informações na internet, contribuem para evitar ocorrência de erros em procedimentos repetitivos, a não realização de algum procedimento essencial e a realização de retrabalho na execução de procedimentos.

5.3 Riscos relacionados aos controles internos e conformidade das contratações

No tema controles internos e conformidade das contratações foram avaliados processos de contratações relacionados à terceirização dos serviços de limpeza, vigilância e transporte de pessoas. As inconformidades apontadas foram encontradas nos seguintes pontos Brasil, 2015a):

- a) Levantamento de mercado;
- b) Estimativa de quantidades de materiais;
- c) Definição dos postos de trabalhos;
- d) Estimativa de preços;
- e) Justificativa para o parcelamento ou não da solução;
- f) Inexistência do plano de trabalho;
- g) Requisitos de qualidade;
- h) Ausência de segregação dos recebimentos provisório e definitivo;

- i) Cláusulas de penalidades;
- j) Ausência de avaliação das alternativas de fiscalização administrativa;
- k) Ausência de avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira;
- l) Critérios de aceitabilidade de preços;
- m) Cláusulas editalícias;
- n) Planilha de custos e formação de preços (PCFP);
- o) Ausência de designação formal dos atores da fiscalização;
- p) Não aplicação de penalidades por falhas na execução contratual;
- q) Ausência de mecanismo para rastrear os serviços realizados/materiais utilizados;
- r) Garantia contratual;
- s) Não comprovação da manutenção das condições de habilitação;
- t) Fiscalização administrativa;
- u) Não desoneração dos contratos em decorrência do Plano Brasil Maior;
- v) Controles compensatórios do planejamento da contratação;
- w) Controles compensatórios da seleção do fornecedor;
- x) Controles compensatórios dos recebimentos provisório e definitivo;
- y) Controles compensatórios dos ajustes contratuais.

Os itens listados, demonstram inconsistências em processos comumente licitados nos órgãos federais. Apesar da especificidade dos objetos, sua análise permite uma avaliação da condução dos processos e os controles utilizados para evitar os riscos nas aquisições. As deficiências na conformidade das contratações, vem reafirmar a existência de deficiências nos mecanismos de governança e na gestão das aquisições.

6 AÇÕES DA UFPA PARA ATENDIMENTO DO ACORDÃO 1679/2015-TCU

No capítulo 4, foram analisadas as lacunas e deficiências apontadas no ACORDÃO 1679/2015-TCU. E com base nas técnicas apresentadas no capítulo 3, foi possível identificar as ações mais representativas da instituição na busca por melhorias na área de aquisições da Universidade.

Neste apresentamos a coleta de informações do Portal da instituição, destacamos na sequência o plano de ações da UFPA, fazendo relação às notícias vinculadas ao tema e demais dados levantados na pesquisa, tais como a criação da Comissão gestora do Plano de Logística Sustentável e do Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPA, identificados nas matérias investigadas.

6.1 Matérias do Portal da UFPA que sinalizam ações que estão relacionadas direta ou indiretamente ao Acórdão 1679/2017-TCU

Partimos então para a análise do material divulgado pela instituição a respeito destas ações, por meio do portal de notícias da UFPA. Foram verificadas as notícias publicadas no período de julho de 2015 a julho de 2017.

No apêndice B, podem ser verificados, o título das matérias, o autor, o tema abordado e a data de publicação. Neste capítulo, ao final da síntese de cada tema identificamos o número da matéria correspondente do apêndice B.

Através da pesquisa realizada no portal é possível observar que em 2015, ano em que a instituição recebeu o relatório do TCU, grandes decisões estavam sendo tomadas em relação aos mecanismos de governança da instituição, das quais destacamos:

a) Divulgação da elaboração de um novo PDI (2016-2025). O documento anterior da instituição possuía a vigência até 2015⁷, contudo, apenas em setembro de 2015 foi iniciada a divulgação do processo de elaboração do plano. Além do planejamento político pedagógico, também compõe o plano de desenvolvimento, o planejamento estratégico de uma universidade (matéria 1).

b) Início do 3º ciclo do Mapeamento das competências dos servidores. Em setembro de 2015 a instituição deu início a 3º ciclo do processo de mapeamento de competências dos servidores. O mapeamento, iniciado em 2011, prosseguiu com a validação

⁷ Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA. 2016.

das competências pessoais, administrativas e gerenciais, levantadas nas etapas anteriores, e realizou oficina para o mapeamento das competências específicas (matéria 2).

c) Plano de Gestão de Logística Sustentável. No final de setembro, a instituição apresentou as ações sustentáveis desenvolvidas pela instituição, pautadas na Instrução Normativa SLTI/MP nº 10, de 12 de novembro de 2012, do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)⁸, que estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Já no início de novembro de 2015 a universidade apresentou a minuta do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)⁹ (matérias 3 e 4).

d) Turma especial de Mestrado Profissional em Gestão Pública, 2015. Ofertado pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos- NAEA em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós - Graduação (PROPESP) da UFPA, o curso tem como objetivo o aprimoramento das práticas dos servidores públicos. O mestrado realizou sua primeira seleção em 2012. Em 2013 abriu uma turma para Belém e outra para o município de Breves, já em 2014 não foi realizada nova seleção. Em outubro de 2015 foi iniciado o processo seletivo para uma turma especial de servidores da UFPA, cuja aula magna veio a ocorrer em 9 de dezembro do mesmo ano (matéria 5).

e) Realização do V Encontro sobre Relatório de Gestão da UFPA. Realizado anualmente desde 2011¹⁰, o encontro visa o compartilhamento de informações e a orientação aos dirigentes da instituição sobre a construção dos relatórios das atividades de suas unidades, que contribuem para a elaboração de documentos como: o Relatório Anual de Gestão, o Anuário Estatístico, o UFPA em Números. Dentre os temas do encontro esta a realização da coleta de dados no contexto do PDI e do TCU (matéria 6).

No ano de 2015, verificamos que muitas ações foram ao encontro das questões apontadas no capítulo 5, contudo, elas já faziam parte das práticas da instituição, seja por estratégia (alíneas b, d, e) ou por força de Lei (alíneas a, c).

Em 2016, as ações de estaque, que envolveram o contexto da governança e seus mecanismos, foram:

a) Andamento e conclusão do PDI 2016-2025. As atividades relativas a elaboração do novo PDI, iniciadas no segundo semestre do ano anterior, foram continuadas em janeiro de

⁸ BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.

⁹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS).

2016, e seguiram até dezembro do mesmo ano quando a minuta do Plano foi encaminhada ao Conselho Superior Universitário(CONSUN) para apreciação. A aprovação da versão final¹¹ da minuta só veio a ocorrer em março de 2017 (matéria 7).

b) Implementação do SIC. Ainda no início de 2016 a UFPA, deu um importante passo em direção a um maior grau de transparência, através da implementação de um Sistema on-line de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Esta implementação obedece a Lei nº 12.257/11¹², que entrou em vigor em maio 2012, que regulamenta o acesso à informação (matéria 8).

c) Formatura da primeira turma do Mestrado profissional em Gestão Pública do NAEA. Um total de 20 mestres foram diplomados na cerimônia de formatura ocorrida em março de 2016. Dos concluintes da primeira turma do Mestrado profissional em Gestão Pública, 13 eram servidores técnico-administrativos da UFPA e 7 provenientes de órgãos públicos da região Norte (matéria 9).

d) Alteração do Dirigente Máximo da Instituição. Em decorrência do renúncia do reitor em exercício¹³ para se candidatar a cargo político, as eleições que ocorreriam em 2017 foram antecipadas para junho de 2016. A nomeação oficial, pelo Ministério da Educação, do novo reitor ocorreu em setembro e sua posse em outubro do mesmo ano (matérias 10 e 11).

As matérias publicadas em 2016, mostram o andamento e conclusão de ações iniciadas em anos anteriores (f, h), o atendimento de determinações legais (g) e a antecipação da mudança do ocupante do mais alto cargo da instituição (i)

Após a alteração da autoridade máxima da UFPA, novas notícias com relação direta ou indireta ao acordo foram divulgadas. No ano de 2017 as notícias destacadas, estão discriminadas abaixo:

a) Novo modelo de gestão de segurança 2017. A instituição passou a adotar um novo modelo de gestão de segurança, além dos postos convencionais, as rondas passaram a contar com vigilantes motorizados, permitindo assim uma cobertura maior e mais abrangente do espaço (matéria 12).

b) Andamento e Conclusão do 3º ciclo de mapeamento de Competências. Em março de 2017 foi dada sequência a segunda etapa do terceiro ciclo de mapeamento de

¹⁰ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. I Encontro sobre Relatório de Gestão da UFPA acontece nesta quinta-feira. 2011. 17.

¹¹ Disponível em: <http://pdi.ufpa.br/index.php/minuta-pdi-2016-2015>.

¹² BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

competências, correspondente a identificação das competências individuais dos servidores. O 3º ciclo, foi finalizado em abril e seu relatório final¹⁴ apresentado em junho 2017 (13, 14, 15 e 22).

c) Incentivo ao Planejamento. Com o intuito de fomentar a cultura do planejamento, foi realizada a Semana de Planejamento, Gestão e Avaliação, promovida pela PROPLAN, em parceria com PROAD e PROGEP e o Centro de Tecnologia da Informação (CTIC). Além de contribuir para a eficiência na gestão a semana abriu espaço para o diálogo e a integração de ações (matéria 16).

d) Busca de novos mecanismos de controle de gastos. Uma das ações tomada pela universidade, referente aos cuidados com a sustentabilidade ambiental e econômica, se deu através de debate realizado em maio de 2017 em torno do tema “gestão de contratos de fornecimento de energia elétrica”. O objetivo foi à busca de formas alternativas para o contrato de fornecimento de energia da UFPA visando à redução do consumo e consequentemente dos custos envolvidos (matéria 17).

e) Encontro para debater metodologia dos PDUs da UFPA. O encontro sobre a “Metodologia de Elaboração, Gestão e Avaliação dos Novos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDUs)”. O público composto por técnicos administrativos e dirigentes de Unidades da UFPA, recebeu orientações quanto a elaboração de seus PDUs, alinhados ao PDI, e de importância dessa ação para o desenvolvimento institucional (matéria 18).

f) Apresentação o Plano de ações para atendimento do Acordo nº 1679/2015. Em reunião, realizada no início de junho de 2017, entre UFPA e representantes do TCU e da Controladoria Geral da União (CGU) foi apresentado um plano com medidas de governança e gestão das Aquisições na UFPA, cujo texto não foi disponibilizado ao público (matéria 19).

g) Alteração do site da Prefeitura Multicampi. Objetivando atender a Lei 12.527/2011¹⁵, conhecida como a Lei de Acesso à Informação (LAI) a IN nº 08 de 2014¹⁶ disciplinou a adoção da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Governo Federal, permitindo assim a prefeitura Multicampi, disponibilizar suas informações de maneira mais acessível e transparente (matéria 20).

¹³ DIÁRIO DO PARÁ. Maneschy renuncia à reitoria.

¹⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Relatório do 3º Ciclo MAPEC – Mapeamento de Competências UFPA, 2017.

¹⁵ BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações...

¹⁶ BRASIL. Instrução Normativa SECOM-PR nº 8 de 19 de dezembro de 2014. Disciplina a implantação e a gestão da Identidade Padrão de Comunicação Digital das propriedades digitais dos órgãos...

h) Reformulação do Portal da UFPA. Seguindo a alteração realizada no site da Prefeitura Multicampi, a UFPA, ainda em junho de 2017, reformulou seu portal se adequando a legislação vigente (matéria 21).

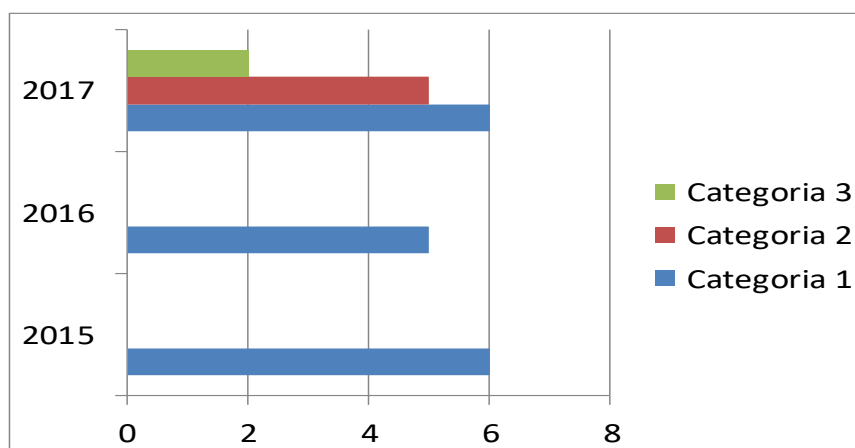
i) Regulamentação das sanções Administrativas. Através de seu Conselho Superior Administrativo (CONSAD) a UFPA, aprovou em julho de 2017 a resolução que regulamentou as competências e procedimentos para aplicação das sanções administrativas aos licitantes e contratados, que venham a causar transtornos as licitações ou descumprir cláusulas contratuais (matéria 23).

j) Reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPA. Os membros do comitê se reuniram em julho de 2017 para a apresentação do texto da Política de Gestão de Riscos à ser aprovado pelo Conselho Universitário. O comitê foi formado com base na recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU) para sistematizar práticas relacionadas ao tema (matéria 24).

Pode - se observar que diversas matérias possuem ligação com os temas abordados no acórdão 1679/2015-TCU, contudo, sua vinculação está mais associada ao atendimento de determinações legais e aos procedimentos estratégicos da instituição. Estas foram classificadas como **categoria 1** (*a, b, c, d, e, f, g, h, i, k, p, q*)

Demonstram uma relação mais estreita, tocando em pontos cruciais que foram abordadas no acórdão, as seguintes matérias: *j*, relativa a definição dos postos de trabalhos; *l* e *n*, focando no processo de planejamento da instituição e conseqüentemente das aquisições; *m*, atendimento das determinações do PLS; *r*, a aplicação de penalidades por falhas na execução contratual. No entanto, nenhuma referência direta ao acórdão é feita, sendo classificadas como **categoria 2**. Duas matérias vinculadas em 2017, possuem ligação direta com o acórdão, uma delas citando-o textualmente (*o*), e outra cujo tema é uma relação clara com o acórdão (*s*). Estas classificamos como **categoria 3**.

Figura 15 – Demonstrativo do volume de matérias por categoria.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conclui-se, a partir da figura 15, que apesar do relatório ter sua existência conhecida a partir de 2015, apenas em 2017 percebe-se uma divulgação mais concreta, por parte da Administração da instituição, das ações voltadas ao seu atendimento. Demonstrando assim, a intenção da instituição em atender um dos pontos criticados no acordão, a transparência de suas ações.

6.2 Plano de Ação da UFPA

Em 05 de junho de 2017, foi apresentado ao TCU e a CGU o Plano de Ações referente ao Acordão N° 1679/2015 (PALMEIRA, 2017). Neste documento são apresentadas as respostas da instituição aos riscos indicados pelo Tribunal.

De acordo com a abordagem teórica do tópico 2.4, as respostas aos riscos podem ser, evitar, reduzir, compartilhar e aceitar. No plano apresentado, as respostas escolhidas foram no sentido de mitigar, ou seja, reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos.

Nos quadros que compõe este tópico, apresentamos as informações extraídas do plano, tais como: as determinações e recomendações do TCU, as ações previstas para mitigá-las, resultados esperados, a unidade responsável e o prazo para sua realização.

O plano original é composto ainda, por colunas identificando o responsável da unidade e responsável técnico pela execução. No apêndice C, apresentamos uma versão do plano original omitindo estas informações, por levar em consideração a possibilidade de alteração desses personagens, em virtude de mudança de cargos, licenças, afastamentos, etc. Assim, para preservar o servidor indicado omitimos estas informações.

O conteúdo das atas, geradas no grupo constituído para dar andamento ao plano, está citado no texto pela expressão “ATA-” seguida da data de realização reunião, por exemplo: ATA-06.06.17. As mesmas podem ser encontradas no anexo A.

Os encontros ocorreram no dia 16 de junho, voltando a se encontrar posteriormente em 06 e 12 de julho de 2017. Durante a apuração da pesquisa, outra reunião do grupo ocorreu no dia 03 do mês seguinte, cujo propósito foi apenas a apresentação de um dos documentos em elaboração, e por isto não foi anexada.

Os dados extraídos, do plano e das atas, foram associados às deficiências que apresentamos no capítulo 5 e apresentadas em quadros, tecendo considerações sobre elas.

6.3 Planos para o componente Liderança

As medidas apresentadas no quando 4, sinalizam a pretensão da instituição em adotar mecanismos relativos à liderança, especificamente o mapeamento das competências, o planejamento de sua força de trabalho, a disseminação e monitoramento eficiente do código de ética e o estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e controles para a área de aquisições.

Um dos pontos de destaque é a elaboração de um Plano de Gestão de Aquisições da UFPA (PdeGA), contendo objetivos, indicadores e metas para subsidiar a implementação e monitoramento do plano.

Foi formado um grupo de trabalho para construir o PdeGA, documento composto também pelo Manual de Compras e pelo Plano anual das aquisições.

Quadro 4 – Mecanismos do componente Liderança.

Item/ Ação	LIDERANÇA	Resultados	Unidade /Prazo
Deficiência no processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da área de aquisições.			
Item 1	Expeça orientações no sentido de que, quando pertinente, a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão na área de aquisições seja fundamentada nos perfis de competências definidos no modelo e sempre pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público;	Designações de acordo com perfil do cargo	PROGEP / Até jun. de 2018
Ação 1	Mapear o perfil de acordo com o cargo da área de aquisições.		
Deficiências na avaliação da estrutura de recursos humanos da área de aquisições Situação encontrada.			
Item 2	Realize avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esse setor realize a gestão das atividades de aquisições da organização;	Melhoria na gestão das atividades de aquisições da UFPA	PROGEP / Até ago. de 2018
Ação 2	Realizar o planejamento da força de trabalho da área de aquisições da UFPA		
Deficiências na implantação de código de ética			
Item 3	Promova ações de disseminação, capacitação ou treinamento relativas ao código de ética adotado;	Disseminação do código de ética e dos canais de diálogo sobre o assunto	PROGEP / Até dez. de 2018
Ação 3	Promover as políticas relativas ao código de ética no âmbito da UFPA. ATA-16.06.17: Disponibilizar permanentemente curso online sobre ética, por meio do site de capacitação da Instituição.		
Item 4	Adote mecanismos de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído;	Plano de trabalho elaborado	Comissão de ética/ Até dez. de 2017
Ação 4	Definir mecanismos de controle e monitoramento quanto ao cumprimento do código de ética. Incluir no plano de trabalho mecanismos de controle e monitoramento.		
Item 5	Aprove plano de trabalho anual para atuação da comissão de ética;	Plano aprovado	Comissão de ética/ Até dez. de 2017
Ação 5	Elaborar e aprovar o Plano Anual da Comissão de Ética		
Deficiências na liderança organizacional			
Item 6	Estabeleça formalmente: Objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; Pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; Metas para cada indicador definido na forma acima; Mecanismos a serem adotados pela alta administração para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições;	Plano Elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 6	Elaborar um Plano de Gestão de Aquisições da UFPA, contendo objetivos, indicadores e metas para subsidiar a implementação e monitoramento do plano. Emissão de portaria		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

O grupo, formado por profissionais da instituição, possui uma constituição abrangente, com equipes distintas para elaboração de cada documento. Apesar de contar com membros fixos, foi notório o envolvimento de membros das unidades as quais eles pertenciam. Desta maneira, foram variantes os atores que contribuem para o cumprimento das medidas. A formalização do grupo se deu por meio da portaria nº 2589/2017 de 29 de maio de 2017, contudo a notificação de alguns membros só ocorreu no mês de agosto do mesmo ano.

As notícias veiculadas no portal da instituição, revela que o mapeamento das competências, estavam em andamento na instituição desde 2011, mas não possuía especificamente como alvo as funções-chave da área das aquisições.

Houve para a comissão de ética a indicação do nome de novo membro (ATA-16.06.17) para compô-la e assim incentivar a aceleração das medidas voltadas à comissão.

O PdeGA promete estabelecer objetivos, indicadores e metas para a função de aquisições, o que contribuirá para uma real avaliação de seu desempenho.

6.4 Planos para o componente Estratégia

O componente que envolve o relacionamento com as partes interessadas, definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas e alinhamento entre as unidades e organizações envolvidas na execução.

O Plano apresentado pela instituição prevê por parte da alta administração o estabelecimento de normativos e regras e a criação de uma comissão especial para o assessoramento e elaboração da política de riscos da universidade. No quadro 5, estão indicados as propostas para o componente.

Quadro 5 - Mecanismos do componente Estratégia.

Item/Ação	ESTRATÉGIA	Resultados	Unidade/Prazo
Deficiências no estabelecimento de diretrizes para as aquisições.			
Item 7	Estabeleça diretrizes para área de aquisições incluindo: Estratégia de terceirização; Políticas de compras; Política de estoques; Políticas de sustentabilidade; Política de compras conjuntas.	Normativo aprovado pela alta administração	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 7	Elaborar Normativo Institucional estabelecendo as regras para área de aquisições da UFPA, incluindo os critérios recomendados. Constituir grupo de trabalho para elaborar Normativo Institucional		
Deficiências no estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições.			
Item 8	Estabeleça em normativos internos: As competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo com respeito às aquisições, nesses incluídos, mas não limitados, a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; As competências, atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos da área de aquisições;	Política de gestão de riscos definida.	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 8	Criação de Comissão especial para elaboração da política de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará		
Deficiências na instituição de instâncias colegiadas			
Item 9	Avalie a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições, com objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo;	Adoção de um modelo de governança e gestão para o processo de aquisição de compras	PROAD/ Até out. de 2017
Ação 9	Definir o comitê, composição e suas atribuições.		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

Para elaborar o normativo institucional estabelecendo as diretrizes para a área, foram designadas duas unidades, a DCS que integra a PROAD e a Prefeitura Multicampi para centralizarem a composição (ATA-06.07.17).

Um documento que estabeleça estratégia de terceirização; políticas de compras; política de estoques; políticas de sustentabilidade; política de compras conjuntas, contribui para mitigar o riscos de realizar aquisições que não estejam alinhadas às suas diretrizes.

Em matéria publicada em 06 de julho de 2017, a instituição divulgou a realização de reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), cuja criação teve por base “uma recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU) para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança” (PALMEIRA, 2017).

A criação do comitê, efetivada pela Portaria nº 3.118/17 de 26 de junho de 2017, também veio atender a determinação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e da Controladoria-Geral da União (CGU), que através da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de maio de 2016 estabeleceu a obrigatoriedade da adoção de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal (BRASIL, 2016b).

Apesar do comitê não expressar especificamente a área de aquisições, suas competências abrangem o estabelecimento de políticas e diretrizes para os controles internos em todos os níveis da instituição. Assim, vê-se por parte da Administração a regulamentação de suas ações.

O estabelecimento de normativos internos estabelecendo as competências, atribuições e responsabilidades para a área de aquisições, se fazem ainda mais relevante, pois a PROAD é composta por duas unidades distintas responsáveis pelos processos licitatórios, DCS e CPL.

Vimos no capítulo 4 que a CPL, apesar de estar vinculada a Reitoria, suas atividades práticas estão alinhadas as da PROAD, fazendo inclusive parte de sua estrutura física. Assim é primordial que os papéis estejam bem estabelecidos.

6.5 Planos para o componente Controle

No componente controle observamos que as ações planejadas estão voltadas para: o gerenciamento dos riscos através do estabelecimento de diretrizes e capacitação dos gestores; promoção da transparência, evidenciando canais de denúncia e publicação da situação de sua prestação de contas aos órgãos fiscalizadores; e para o acompanhamento do atendimento das

determinações da Auditoria Interna (AUDIN), incluindo também entre suas atribuições a avaliação dos controles internos na função de aquisições.

Quadro 6 – Mecanismos do componente Controle.

Item/ Ação	CONTROLE	Resultados	Unidade /Prazo
Deficiências na gestão de risco das aquisições			
Item 10	Estabeleça diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de aquisições;	Plano de gestão de aquisições aprovado formalmente	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 10	Estabelecer mecanismo de mapeamento de riscos para inclusão no PdeGA, previsto na ação 6 do componente Liderança. Constituir grupo de trabalho para mapear os riscos por processo		
Item 11	Capacite os gestores na área de aquisições em gestão de riscos;	Gestores na área de aquisições em gestão de riscos capacitados	PROGEP / Até jun. de 2018
Ação 11	Incluir no PAC* capacitação para os gestores na área de aquisições e em gestão de riscos.		
Item 12	Realize gestão de riscos das aquisições;	Política de gestão de riscos definida.	PROAD/ Até dez. de 2018
Ação 12	Item atendido pela ação 8 do mecanismos de Estratégia: Criação de Comissão especial para elaboração da política de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará.		
Deficiências nos canais de denúncia			
Item 13	Mantenha funcionando e divulgue os canais (telefone, e-mail, endereço e ouvidoria) por meio dos quais se possa fazer diretamente e de forma sigilosa denúncias acerca de fatos relacionados a aquisições;	Canais divulgados	Ouvidoria da UFPA/ Até dez. de 2017
Ação 13	Realizar ações de divulgação dos canais existentes. Identificar ferramentas para divulgação dos canais.		
Deficiências na função de Auditoria			
Item 14	Adote sistema de monitoramento para acompanhar o cumprimento das recomendações proferidas pela unidade de auditoria interna;	Sistema Implementado	AUDIN/ Até dez. de 2018
Ação 14	Implementar sistema para monitorar as recomendações expedidas internamente.		
Item 15	Inclua nas atividades de auditoria interna a avaliação dos controles internos na função de aquisições;	Ação incluso no PAINT	AUDIN/ Até jan. de 2018
Ação 15	Incluir essa ação no PAINT** 2018.		
Deficiências em accountability			
Item 16	Avalie a conveniência e oportunidade de publicar todos os documentos que integram os processos de aquisições (e.g., solicitação de aquisição, estudos técnicos preliminares, estimativas de preços, pareceres técnicos e jurídicos etc.) na internet;	Atendimento parcial com a implantação do módulo de contratos no Sistema Integrado da UFPA (SIPAC)	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 16	Análise das exigências legais e da oportunidade de publicar documentos ATA-06.07.17: Publicação dos documentos relativos as aquisições no site da PROAD, principalmente, das licitações presenciais.		
Item 17	Publique na sua página na internet a decisão quanto à regularidade das contas proferidas pelo órgão de controle externo;	Publicação da decisão quanto à regularidade de contas da UFPA.	PROPLA N/ Até ago. de 2017
Ação 17	Verificar junto ao TCU as contas ordinárias da UFPA que já foram dadas às devidas quitações de responsabilidades e publicá-la.		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

Notas: *Plano Anual de Capacitação; **Planejamento da Auditoria Interna.

No item 10 (quadro 6) a UFPA propõe o mapeamento dos riscos por um grupo a ser constituído. Esta ação foi assumida pelo grupo de elaboração do PdeGA. E também vincula, no item 12, a gestão dos riscos ao comitê criado para estabelecer políticas e diretrizes.

A UFPA, em sua resposta encaminhada ao TCU (ver apêndice A-mecanismos de liderança), quando da realização do levantamento que gerou o acordo 1679/2015, informou está estudando a possibilidade de implantação de uma unidade de Controle Interno (UCI) para se adequar aos padrões de governança.

Apesar de não haver uma indicação explícita desta intenção no plano apresentado ao tribunal, é possível identificar na ATA-16.06.17 a presença de um representante da unidade a ser criada. A unidade, até o final do levantamento dos dados desta pesquisa (julho 2017), ainda não possuía uma estrutura física, ou competências definidas.

Como apontado pelo TCU, a AUDIN estava exercendo um papel de cogestão junto à Administração. Contudo, de acordo com o tribunal seu papel é o de avaliar a gestão de risco da organização e não o de fazê-lo.

Apesar de estar fisicamente vinculada a PROAD a AUDIN é um setor independente em nível dos conselhos superiores, como visto no fluxograma 12. Para atender as recomendações, expostas no quadro 06, a AUDIN, segundo os planos apresentados assumiria de fato seu papel de fiscalizador, excluindo-se da execução.

Quanto ao *accountability*, no tópico 6.1, vimos que foram divulgadas notícias relatando a reformulação do Portal da Instituição e o Site da Prefeitura Multicampi, focando o acesso mais adequado as informações. Contudo, apesar de está previsto na ATA-06.07.17, até o final da pesquisa o *site* da PROAD não havia sido reformulado para a inserção apropriada das informações.

6.6 Planos para o componente Planejamento

Com relação ao componente Planejamento, quadro 07, as ações indicadas foram no sentido de proceder com o plano adequado para a área, estabelecendo um planejamento anual e a conclusão do Plano de Logística sustentável (PLS).

Quadro 7 – Componente Planejamento.

Item/ Ação	PLANEJAMENTO	Resultados	Unidade /Prazo
Deficiências no processo de planejamento das aquisições			
Item 18	Execute processo de planejamento das aquisições contemplando, pelo menos: Elaboração, com a participação de representantes dos diversos setores da organização, de documento que materialize o plano de aquisições, contemplando, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado (a) pela aquisição e objetivo (s) estratégico (s) apoiado (s) pela aquisição; Aprovação pela mais alta autoridade da organização do plano de aquisições; Divulgação do plano de aquisições na internet, e Acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios;	Plano Elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 18	Atendido pela Ação 6 do componente Liderança: Elaborar um Plano de Gestão de Aquisições da UFPA (PdeGA), contendo objetivos, indicadores e metas para subsidiar a implementação e monitoramento do plano. ATA-16.06.17: Fornecer as unidades metodologia para a elaboração de plano próprio que irá compor o planejamento geral da instituição		
Inexistência de Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)			
Item 19	Conclua a elaboração do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento, que permita à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos;	PGLS atualizado	Prefeitura Multicampi / Até dez. de 2017
Ação 19	Atualizar o PGLS ATA-12.07.17: Identificar os critérios de sustentabilidade já adotados em contrato firmados e os com potencial para serem adotados; Realizar campanhas para redução do consumo de água, energia, uso de telefone, consumo de papel, entre outros; Estudar a possibilidade de disponibilizar os gastos de cada unidade para conscientizar e promover monitoramento dos mesmos.		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

O Plano Anual de aquisições, a ser executado deve contar com a participação de representantes de diversos setores da organização, contemplando as informações básicas para delinear o objeto, com ampla divulgação e acompanhamento periódico de sua execução.

Nota-se que no planejamento da medida verificada no apêndice C, item 9.1.23, indica que este plano integrará o PdeGA. Sua elaboração pretende envolver as diversas unidades no planejamento, e isto vem ao encontro do que o Tribunal orienta. No entanto, é preciso chamar a atenção para o fato do Plano Anual, estar programado para compor o PdeGA.

Como visto na ação 6 do componente Liderança, o PdeGA visa estabelecer objetivos, indicadores e metas para a área de aquisições. Já o Plano Anual, é um documento que poderá está em constante modificação devido a natureza dos riscos envolvidos. Deste modo, é possível estabelecer no PdeGA, metodologias para as unidades elaborarem seus planos, mas, o plano nos moldes solicitado pelo TCU deverá ser autônomo.

Dentre as deficiências apontadas no acordão analisado, está a inexistência de um PLS. Todavia, no apêndice A, é possível verificar que a UFPA, justificou ao TCU, a

existência de uma comissão, constituída pela portaria 4018/2013, responsável pela elaboração, inclusive com ações em andamento.

Apesar de tais esclarecimentos, a conclusão do tribunal foi que não havia um PLS, uma vez que, a UFPA apresentou apenas uma minuta de tal plano.

Sob a coordenação de um novo reitor (PINTO, 2016), ciente dos apontamentos do acordo, a universidade instituiu uma nova Comissão Gestora do PLS (CGPLS), por meio da portaria nº 1987/2017 de 20 de abril de 2017, a fim de rever a minuta apresentada a sociedade (UFPA, 2017b) e elaborar o plano final a ser implementado.

A comissão foi composta por atores de áreas estratégicas da UFPA, tais como: PROAD, com representantes da DCC, DCS e diretoria de Gerenciamento de Atas; Prefeitura Multicampi, com representantes de sua Assessoria e de sua Coordenadoria de Meio Ambiente; PROGEP, através de representantes da Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida e da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento; PROPLAN; Coordenadoria de Assessoria de Comunicação Institucional (ASCON); e Núcleo de Meio Ambiente (NUMA).

Conforme relatado nas reuniões, a atualização do PLS está em andamento, com previsão de conclusão para dezembro de 2017

6.7 Planos para o componente Pessoas

Percebe-se, no quadro 08, que o foco no componente Pessoas foi o estabelecimento de um modelo de competência para os ocupantes das funções-chave das aquisições e a promoção anual de capacitação voltada para a governança e gestão das aquisições.

No componente liderança a recomendação foi no sentido de, a alta administração, estabelecer orientação quanto a necessidade do acesso, as funções-chaves, ser fundamentado em competências pré-definidas. No componente Pessoas vê-se orientações no sentido de sua execução.

A ação 2, do componente Liderança, registra a intenção em se fazer o mapeamento das competências da área de aquisições. Desta forma, o modelo a ser constituído na ação 20, dependerá da conclusão deste levantamento. O que torna incoerente os prazos estabelecidos. Pois o mapeamento tem até junho de 2018 para ser concluído e a elaboração do documento tem prazo até fevereiro de 2018.

Quadro 8- Componente Pessoa.

Item/ Ação	PESSOAS	Resultados	Unidade /Prazo
Deficiências no mapeamento de competências necessárias à área de aquisições			
Item 20	Estabeleça um modelo de competências para os ocupantes das funções-chave da área de aquisição, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições;	Competências dos gestores ligados à área de governança e gestão de aquisições mapeados	PROGE P/ Até fev. de 2018
Ação 20	Constituir documento que vincule as competências mapeadas aos Gestores chaves da UFPA.		
Deficiências na capacitação dos servidores/empregados da função de aquisições			
Item 21	Elabore o Plano Anual de Capacitação, contemplando ações de capacitação voltadas para a governança e gestão das aquisições;	Capacitação realizada	PROGE P/ Até ago. de 2018
Ação 21	Incluir no PAC* eventos de capacitação voltados para governança e gestão das aquisições		
Item 22	Adote mecanismos para acompanhar a execução do plano anual de capacitação;	Execução do Plano de capacitação devidamente acompanhado	PROGE P/ Até fev. de 2018
Ação 22	Desenvolver mecanismos de acompanhamento da execução do plano de capacitação da UFPA.		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

Nota: *Plano Anual de Capacitação.

No apêndice A, componente Pessoas, identificamos que a UFPA possui um Plano Anual de Capacitação (PAC). Entretanto, não há previsão de treinamento periódico específico para fiscais de contrato e pregoeiros. Em seu projeto, ela optou por fazer a inclusão dessa capacitação no PAC existente.

6.8 Planos para o componente Processos

Ao examinarmos o quadro 09, percebe-se que o componente Processos, prevê ações para atender a necessidade de se estabelecer processo formal de trabalho para as etapas: de planejamento de cada aquisição; seleção de fornecedor; e gestão dos contratos. Salienta ainda, a conveniência de se estabelecer ou mesmo adotar, padrões para: as especificações do objeto; minutas de edital, para o julgamento das licitações; para elaboração de estimativa de preço; e para a publicação de informações na internet.

Constatamos que uma mesma ação abarcará os dois itens do quadro 09. A elaboração do manual de compras e contratações da UFPA promete estabelecer a padronização

necessária às atividades. Na ATA-16.06.17, verifica-se que a minuta do manual foi elaborada e aprovada.

Quadro 9 - Componente Processos.

Item/ Ação	PROCESSOS	Resultados	Unidade /Prazo
Processos de trabalho de contratação <i>ad hoc</i>*			
Item 23	Defina um processo formal de trabalho para as etapas de planejamento de cada uma das aquisições, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;	Manual elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 23	Concluir o Manual de Compras e Contratações da UFPA ATA-12.07.17: Elaborar o Manual de Fiscalização e o Manual de Gestão de Contratos.		
Deficiências no estabelecimento e adesão a padrões			
Item 24	Estabeleça e adote: Padrões para especificações técnicas de objetos contratados frequentemente; Minutas de editais e contratos; Listas de verificação para os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações Procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações, e Padrões quanto ao conteúdo e formato das informações que devem ser publicadas na internet, em atenção à Lei 12.527/2011, art. 8º, § 1º, IV;	Manual elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação 24	Item atendido pela elaboração do Manual de Compras e Contratações da UFPA, previsto na Ação 23.		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*).

Nota: *Contratações de origem licitatória.

Na ATA-12.07.17, vê-se que a universidade promete ainda, a elaboração do manual de Gestão de Contratos e o Manual de Fiscalização, para orientação dos fiscais de contrato, dos procedimentos e cuidados na execução da atividade.

Estas medidas trazem benefícios para: as unidades solicitantes, pois terão maior segurança ao planejamento das unidades, em relação aos procedimentos e prazos a serem seguidos para aquisição do objeto; para os servidores responsáveis pela execução das licitações, pois estarão atuando com base em procedimentos pré-estabelecidos; e para os fiscais de contrato, uma vez que, contaram com um guia para auxiliá - los.

6.9 Planos para o componente Conformidade das Contratações

No componente conformidade das contratações, o TCU analisou três licitações da UFPA de serviços terceirizados de limpeza, motorista e vigilância. Os apontamentos foram variados e alguns bem específico de cada objeto.

Como visto no quadro 10, as deficiências apontadas indicam, em sua maioria, a carência do estabelecimento de processo formal de trabalho a ser seguido e na definição ou adoção de padrões.

Confirmamos dessa maneira a necessidade das medidas estabelecidas no componente Processos, e da implementação de controles internos para mitigar os riscos causados.

Quadro 10 – Componente Conformidade das Contratações.

CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiências no levantamento de mercado • Deficiências na estimativa de quantidades de materiais • Deficiências na definição dos postos de trabalhos • Deficiências na estimativa de preços • Deficiências na justificativa para o parcelamento ou não da solução • Inexistência do plano de trabalho • Deficiências nos requisitos de qualidade • Ausência de segregação dos recebimentos provisório e definitivo • Deficiências nas cláusulas de penalidades • Ausência de avaliação das alternativas de fiscalização administrativa • Ausência de avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira • Deficiência nos critérios de aceitabilidade de preços • Deficiências em cláusulas editalícias. • Deficiências na planilha de custos e formação de preços (PCFP) • Ausência de designação formal dos atores da fiscalização • Não aplicação de penalidades por falhas na execução contratual • Ausência de mecanismo para rastrear os serviços realizados/materiais utilizados • Deficiências na garantia contratual • Não comprovação da manutenção das condições de habilitação • Deficiências na Fiscalização administrativa • Não desoneração dos contratos em decorrência do Plano Brasil Maior • Deficiências nos controles compensatórios do planejamento da contratação • Deficiências nos controles compensatórios da seleção do fornecedor • Deficiências nos controles compensatórios dos recebimentos provisório e definitivo • Deficiências nos controles compensatórios dos ajustes contratuais 	

Fonte: Adaptado de Brasil (2015a).

Como visto no tópico 2.4 deste trabalho, controle interno são um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas, entre outros, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável. O controle interno deve ser executado de forma integrada pela direção e corpo de servidores da instituição, caracterizando-se em responsabilidade para toda a organização.

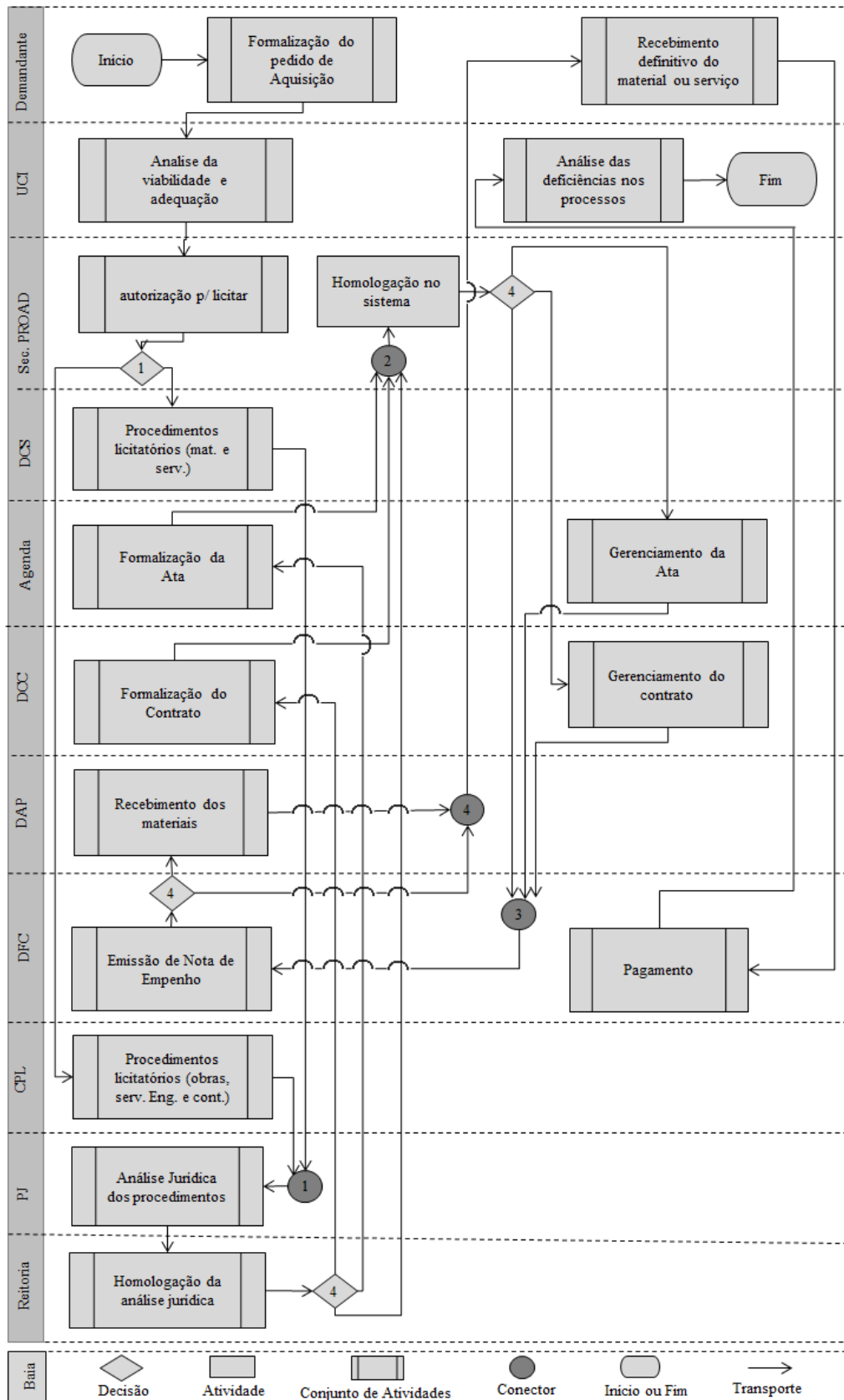
Falamos no componente Controle que além dos controles internos sugeridos pelo TCU, a UFPA pretende implementar uma UCI para gerenciar estes controles. Mas como dito anteriormente não há nenhuma definição sobre os termos em que irá funcionar.

Analisando as informações levantadas nesta pesquisa inferimos que as seguintes atribuições, poderiam ser atribuídas a UCI:

- a) Monitorar a execução do Plano anual de aquisições;
- b) Receber os pedidos formalizados para aquisições;
- c) Verificar a correta instrução, analisando, conforme o caso, o atendimento dos seguintes pontos:
 - 1) Existência de plano de trabalho;
 - 2) Atendimento das Instruções do Manual de Aquisições;
 - 3) Levantamento de mercado.
 - 4) Estimativa de quantidades de materiais;
 - 5) Definição dos postos de trabalhos;
 - 6) Estimativa de preços;
 - 7) Justificativa para o parcelamento ou não da solução;
 - 8) Requisitos de qualidade;
 - 9) Avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira;
 - 10) Critérios de aceitabilidade de preços;
 - 11) de custos e formação de preços (PCFP).
- d) Analisar o atendimento das demais exigências estabelecidas no Manual de Compras;
- e) Encaminhar para autorização da abertura de procedimento licitatório;
- f) Acompanhar e registrar o impacto dos riscos nos processos para mitigação na próxima licitação, e ajustes nos controles internos estabelecidos;
- g) Emitir relatório relativo ao cumprimento do plano anual e contribuir para a elaboração do plano do ano seguinte.

A implantação de uma unidade com estas atribuições específicas para a área de aquisições poderia resultar em uma mudança no fluxograma das aquisições, apresentado inicialmente na figura 12 do tópico 4.3. O fluxograma simplificado está reconfigurado na figura 16, com a inserção de uma UCI para exemplificar a sua possibilidade de adequação ao fluxo estabelecido para os processos.

Figura 16 - Fluxograma simplificado dos processos de licitações da UFPA, com a inclusão de uma unidade de Controle Interno.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma, no fluxograma simplificado para os processos de aquisição, com a inserção da UCI, está representado na figura 16. Logo após a formalização dos processos, estes seriam encaminhados a unidade, para serem verificados no contexto de suas atribuições. E retornariam novamente quando da conclusão procedimentos licitatórios, contratuais e financeiros, para o monitoramento dos riscos reduzidos e aqueles que não haviam sido identificados previamente.

7 RECONFIGURAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES

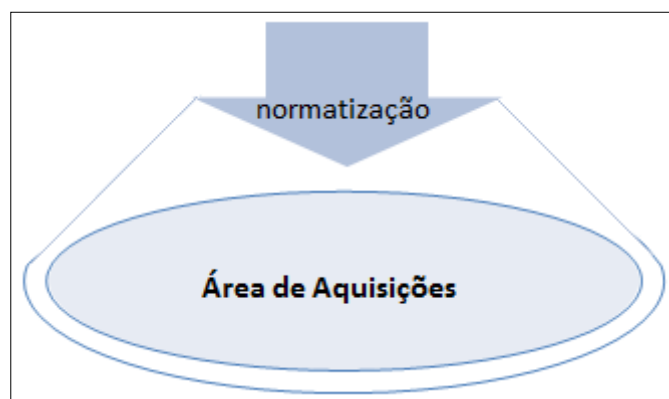
Neste capítulo, objetivamos estabelecer um paralelo entre o atual cenário da governança e gestão das aquisições da UFPA e o cenário em potencial a ser estabelecido através da implantação das medidas de ação.

Para analisar o potencial destas ações para promover uma reestruturação da governança das aquisições da UFPA, resgatou-se, as informações apresentadas no capítulo 4, onde foi feita a apresentação do atual sistema de aquisições da UFPA, relacionando com as expostas no capítulo 6.

a) Governança, componente Liderança

A partir das conclusões do TCU (ver apêndice A) conclui-se que a relação da reitoria com área de aquisições, possui aparentemente um caráter consultivo e deliberativo. Contudo o acordão indica a necessidade da tomada de um posicionamento mais normativo, por parte da alta administração. Ilustramos esta necessidade na figura 17.

Figura 17 – Necessidade de normatização da área de aquisições.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A adoção das medidas indicadas pela UFPA irá influenciar a configuração de sua governança, levando a novas relações entre as unidades e a implementação de novos mecanismos de gestão.

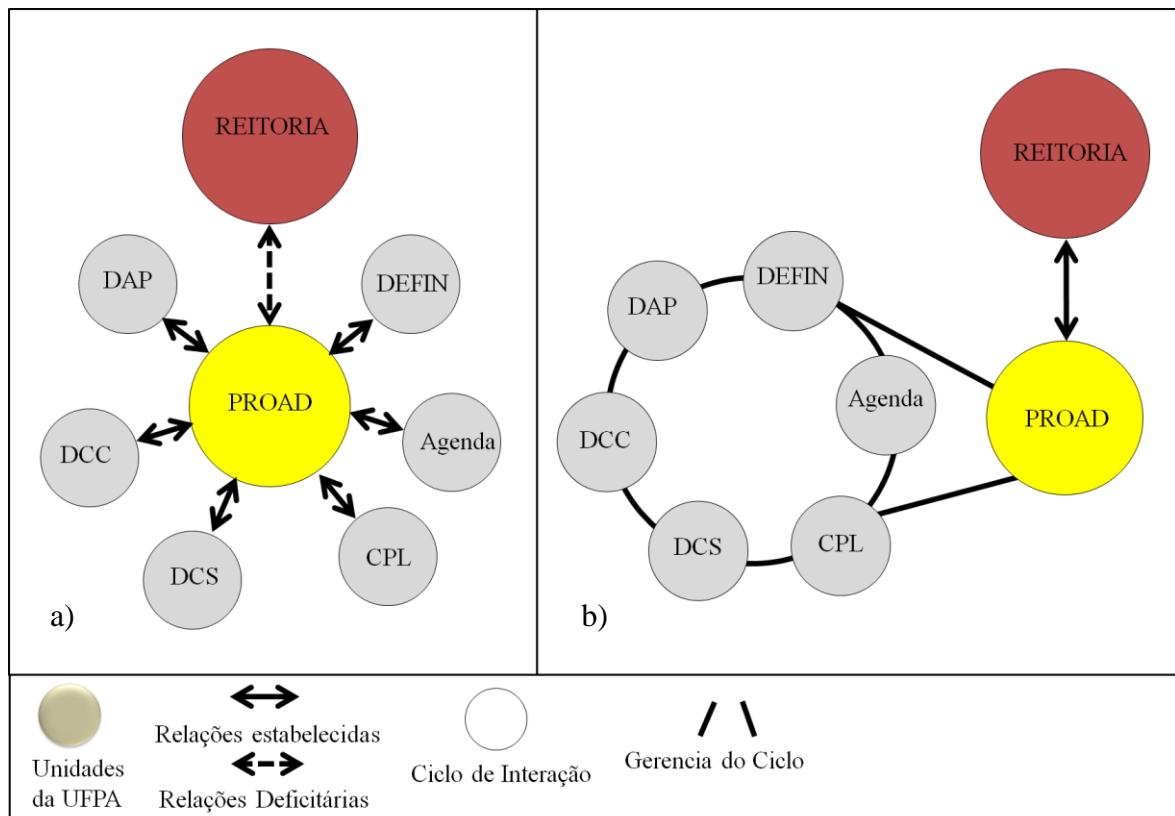
A implementação de mecanismos de natureza humana comportamental, possibilitam a configuração de uma boa governança. Pois ao estabelecer tais instrumentos à gestão, e

sendo estes bem executados por ela, a área estudada poderá minimizar significativamente os riscos aos quais está sujeita.

b) Governança, componente Estratégia

A instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles para o estabelecimento de diretrizes, competências, responsabilidades para a área, exigiria uma maior interação entre as principais unidades envolvidas na execução das atividades. Pois o estabelecimento de políticas e a definição de papéis, tornaria fundamental um alinhamento entre as atividades das unidades, a fim de diminuir os riscos nas aquisições.

Figura 18 – Cenário atual (a) e pós-implantação dos mecanismos de Estratégia (b).



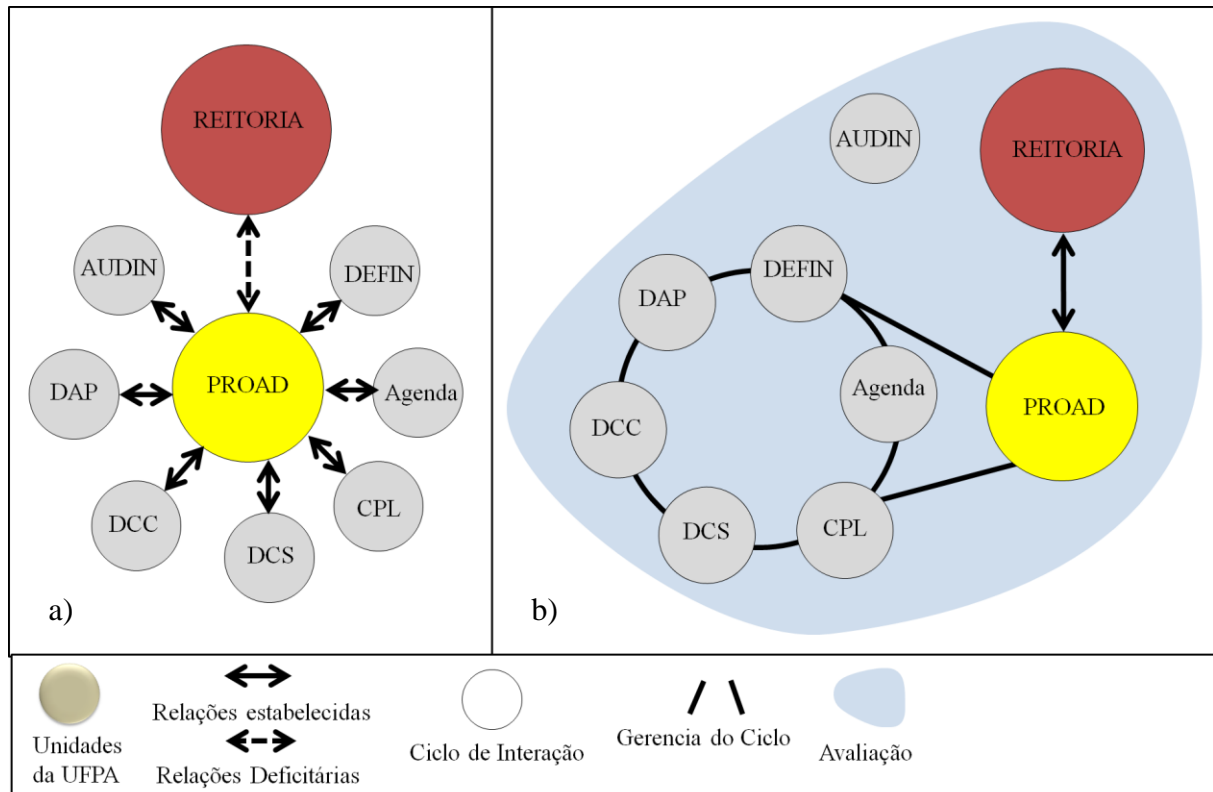
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na figura 18, observa-se o alinhamento atual entre as unidades, onde estas se vinculam prioritariamente à gestão da PROAD. E o cenário configurado com a implementação dos mecanismos de estratégia.

c) Governança, componente Controle

Em controle identificamos no panorama atual a vinculação não apenas física da AUDIN à PROAD, mas também participativa, realizando trabalho de cogestão.

Figura 19 – Cenário atual (a) e pós-implantação dos mecanismos de Controle (b).



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Representamos na figura 19, essa relação da AUDIN com a PROAD, muito similar à relação das demais unidades (a) e posteriormente, ao assumir seu papel de órgão independente de caráter avaliativo e consultivo.

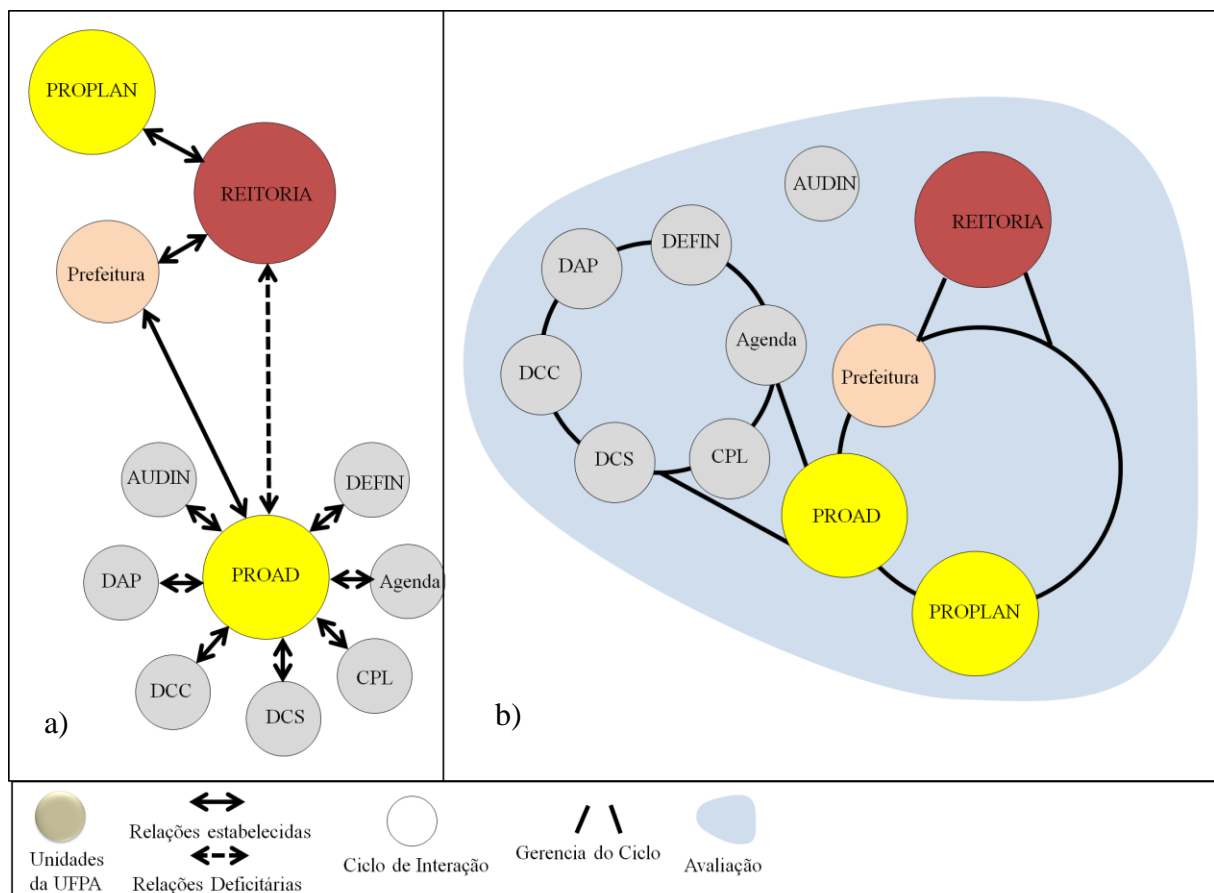
d) Controle da Gestão das Aquisições

Além do estabelecimento de diretrizes para a gestão dos riscos, uma das características da governança é o controle exercido pela alta administração sobre a sua gestão. Assim, nos tópicos anteriores vimos às diretrizes a serem estabelecidas quanto ao que deve ser executado. Neste tópico ver-se-ão os controles relativos à execução destas diretrizes. Apresentamos então os componentes da gestão a serem observados.

d.1) Gestão, componente Planejamento

A atualização e do PLS exigem uma ação conjunta entre as unidades direta e indiretamente relacionadas às aquisições. Bem como, a elaboração de um plano anual envolve diferentes unidades das quais, pode-se destacar, a PROAD, Prefeitura Multicampi e PROPLAN.

Figura 20 – Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Planejamento (b).



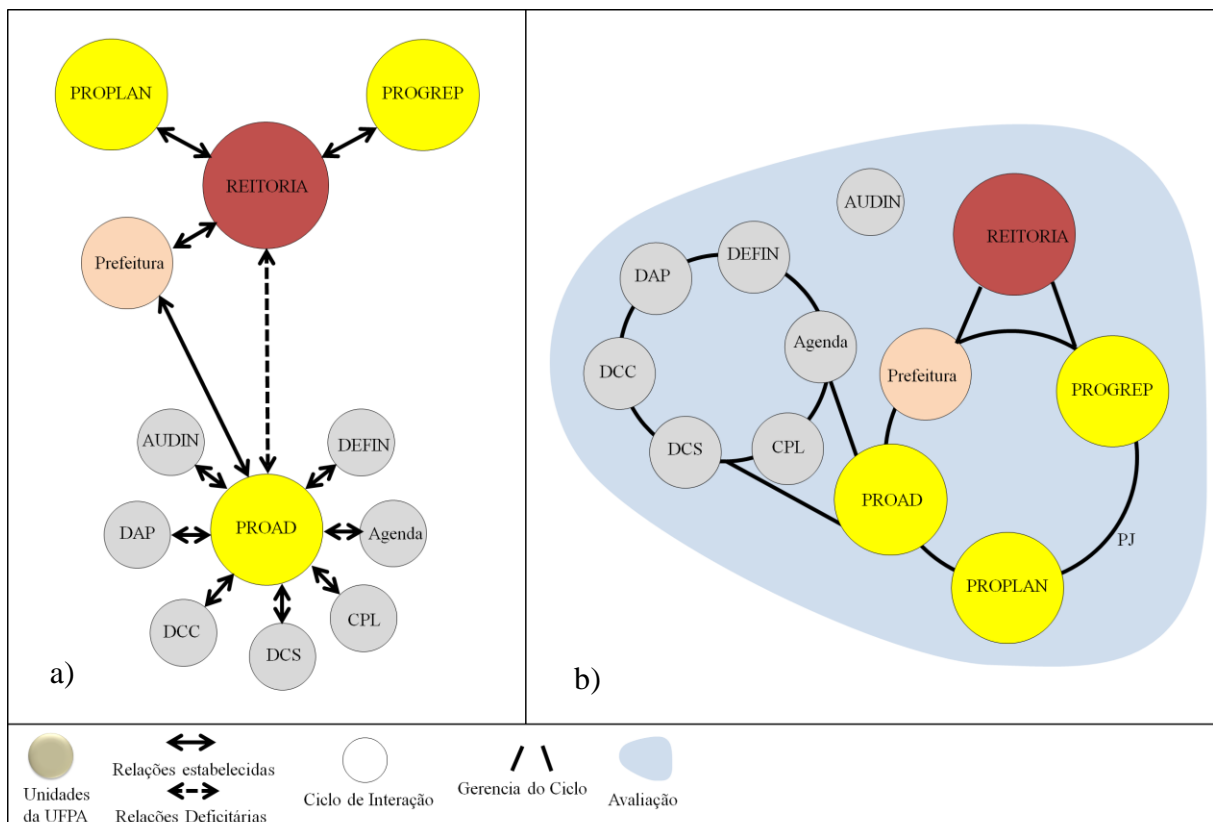
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na figura 20, nota-se que no cenário atual das aquisições, há uma relação já estabelecida entre Prefeitura e PROAD, contudo existe a necessidade de se criar novos vínculos entre estas unidades e a PROPLAN, uma vez que é esta a Pró-Reitoria responsável pelo planejamento orçamentário da instituição, e portanto, de fundamental importância para a elaboração de um plano de aquisições.

d.2) Gestão, componente Pessoa

Para o atendimento das recomendações do componente, a instituição planeja elaborar documento estabelecendo critérios de acesso e competências para as funções-chave em aquisições e a realização de capacitação abordando o tema governança e gestão aplicados à área.

Figura 21 – Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Pessoas (b).



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

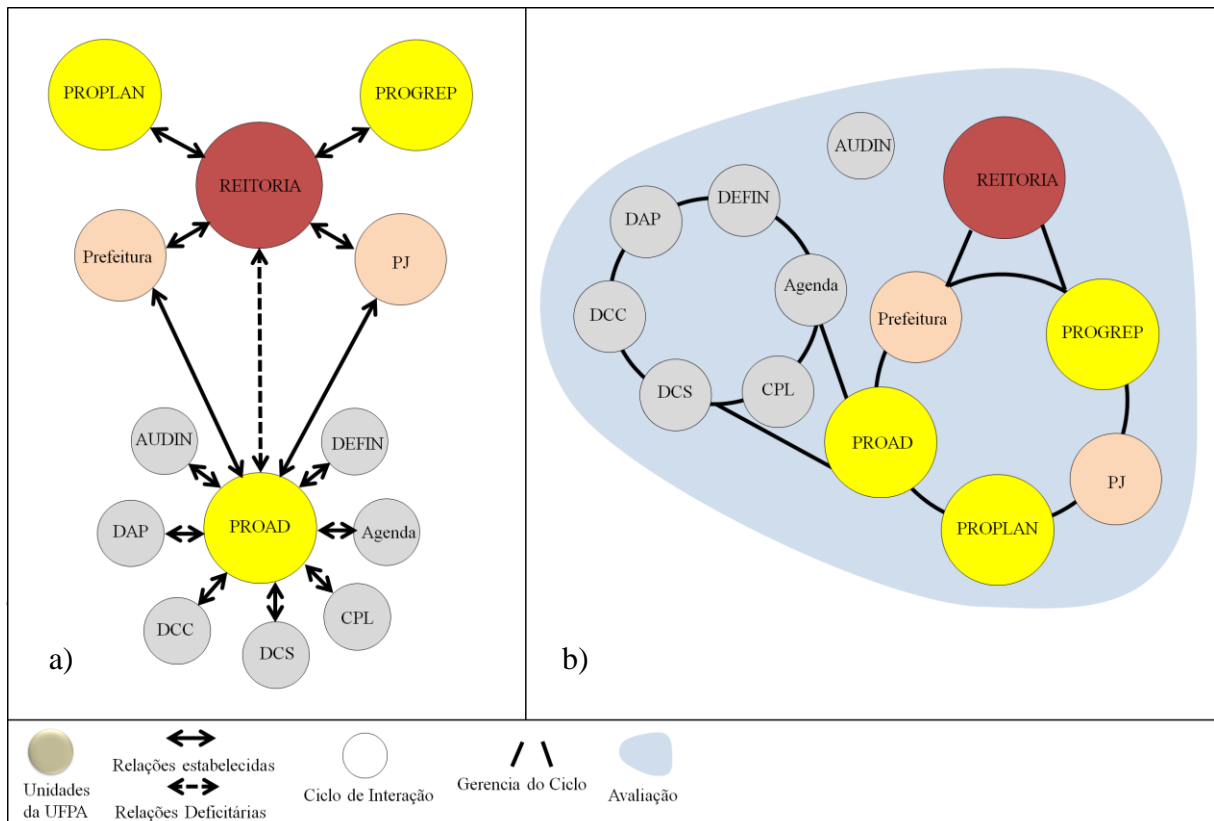
Constamos na figura 21, que para atendimento dessa demanda, é necessária uma articulação maior entre a PROGEP, setor responsável pela seleção e capacitação do quadro funcional da instituição, e o setor que lida diretamente com a execução aquisições, a PROAD.

d.3) Gestão, componente Processos

O acolhimento das recomendações do componente Processos, trás ao cenário das aquisições a Procuradoria Jurídica (PJ) de forma mais articulada, conforme pode-se notar na figura 22. Sendo de fundamental importância sua assessoria, nas decisões da gestão, relativas

aos padrões a serem adotados ou estabelecidos, mantendo assim padrões adequados as leis vigentes.

Figura 22 – Cenário atual (a) e cenário a ser configurado com o atendimento do componente Processos (b).



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

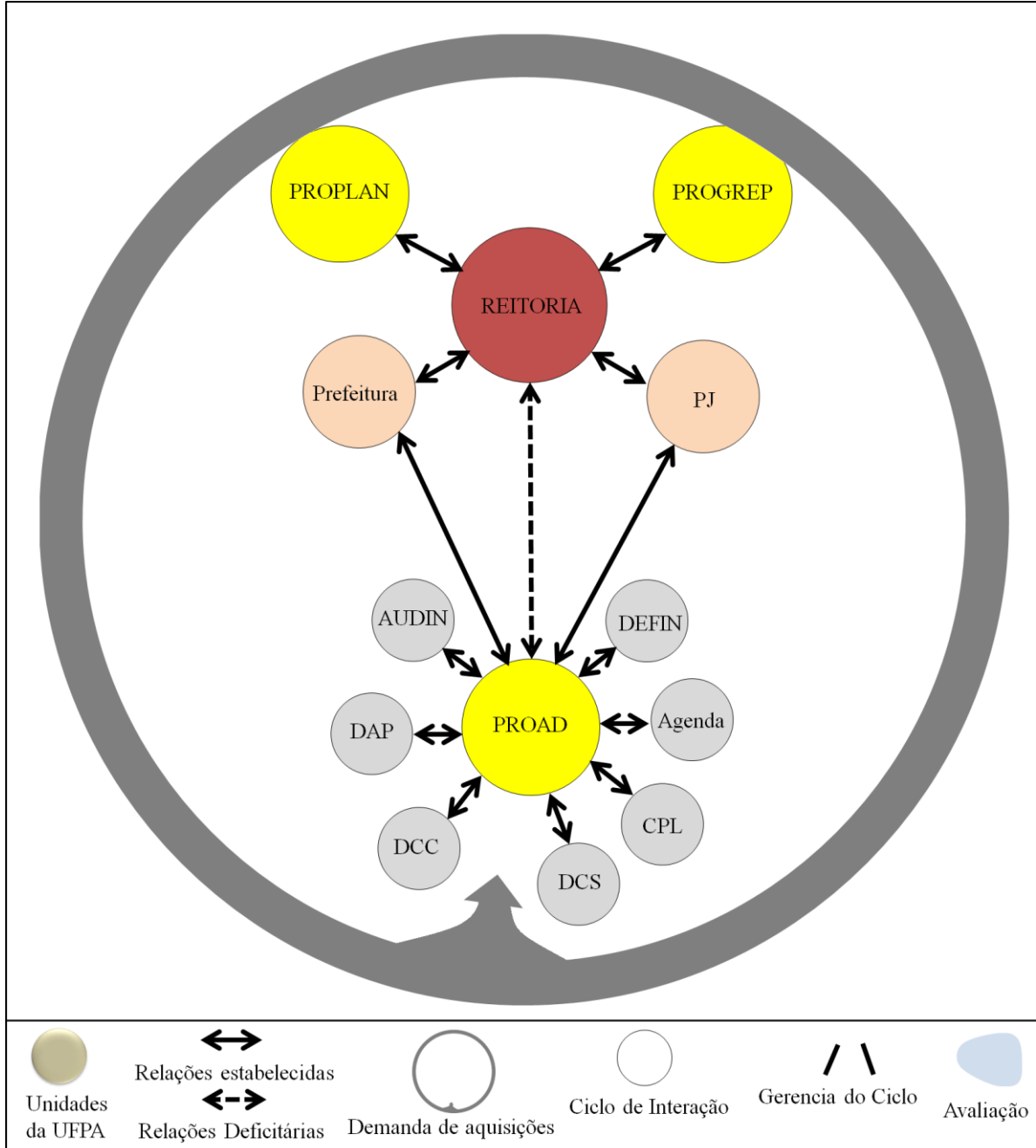
Na configuração atual a Procuradoria Jurídica mantém uma relação bem estabelecida com a PROAD, realizando a avaliação legal da execução das aquisições. No cenário com potencial a ser estabelecido, o assessoramento da PJ estaria integrado as decisões tomadas para a área.

e) Gestão, componente Conformidade das Contratações

Conforme exposto no tópico 4.2, figura 9, a PROAD concentra a realização dos procedimentos licitatórios. Na figura 23, configuramos o atual cenário da governança das Aquisições da UFPA, verifica-se essa concentração dos processos licitatórios, vindos de diferentes áreas para a execução por parte da PROAD. Tem-se ainda, a alta administração

(reitoria) interagindo com as Pró-Reitorias e a Prefeitura e uma interação pouco acentuada entre elas, e, portanto, não registrada na imagem.

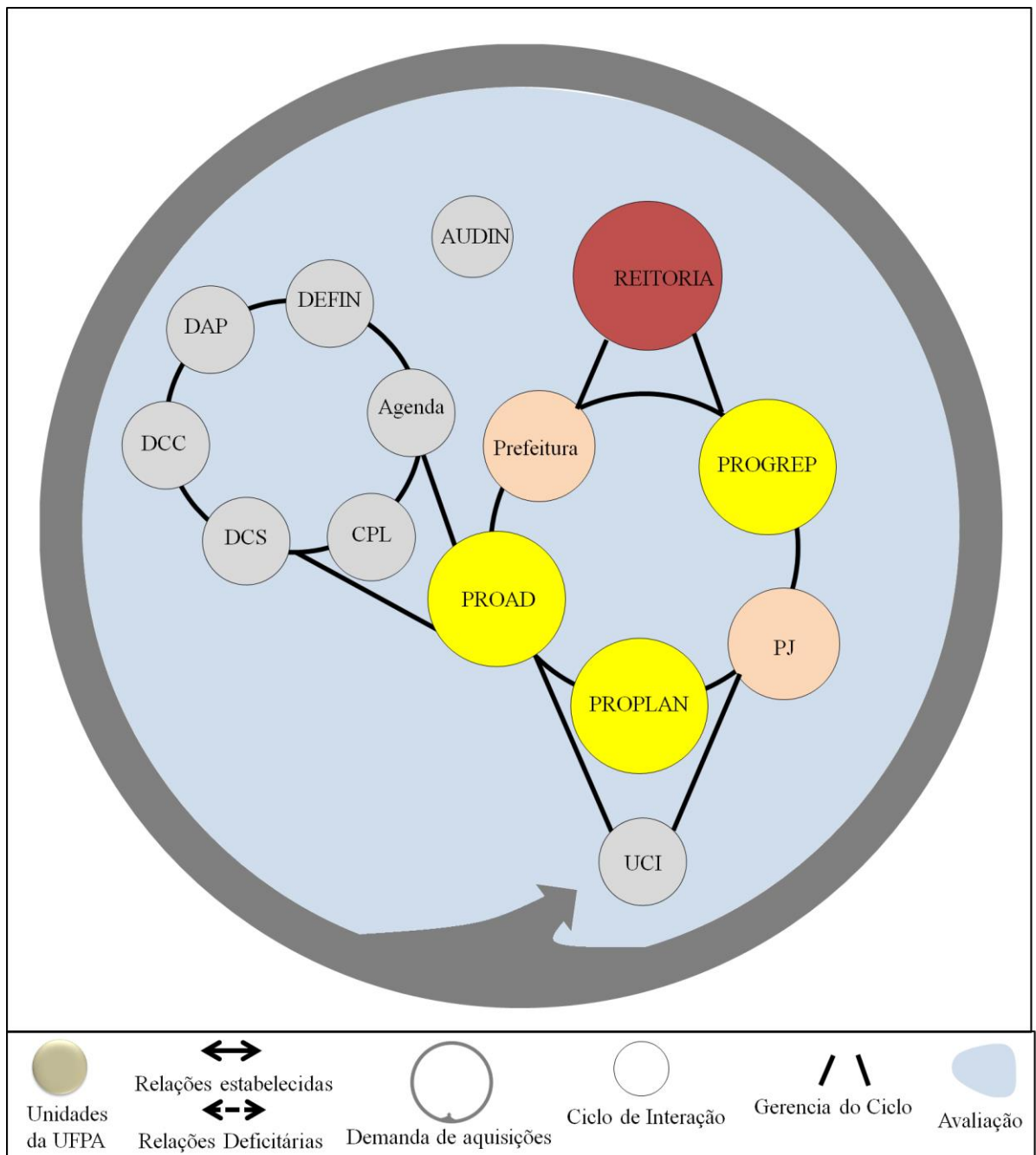
Figura 23 – Cenário atual da governança das aquisições da UFPA.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A inserção da UCI nos moldes apresentados, aliadas as demais ações implementadas, influenciaria significativamente o cenário da Governança das Aquisições da UFPA. Na figura 24 apresentamos o cenário a ser constituído de acordo com o levantamento realizado.

Figura 24 – Cenário de Governança das Aquisições a ser configurado.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Neste cenário foi incluída a UCI, para o recebimento das demandas para realizar a análise dentro do contexto de suas atribuições. Demonstramos ainda as interações estabelecidas ou ressaltadas entre as unidades responsáveis pela execução das aquisições, com unidades que permitem um melhor desenvolvimento de seu trabalho. Portanto, um cenário funcionando com engrenagens mais articuladas, por meio de mecanismos que promovem a boa governança da instituição.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade urgente das instituições utilizarem seus recursos com mais eficiência, volta os olhos da Administração pública à área de Aquisições. Caracterizada como uma área estratégica, muitas vezes é negligenciada quanto aos riscos eminentes à sua atividade.

Órgãos fiscalizadores como o TCU, cientes da necessidade de um controle maior da área, realizou um levantamento junto à órgãos federais, emitindo ao final recomendações e determinações específicas à UFPA, que resultou no acórdão 1679/2015-TCU.

Os apontamentos do acórdão inspiraram este trabalho, que teve como objetivo principal a realização de uma análise das propostas de ação da UFPA e o seu potencial para promover uma reestruturação da governança e da gestão das aquisições da instituição.

Para alcançar este objetivo foi realizada a identificação do sistema de aquisições da universidade, a verificação dos riscos apontados no referido acórdão e o mapeamento das ações da instituição em resposta aos riscos.

As medidas identificadas apresentaram potencial para alterar o cenário da governança através do controle mais eficiente de sua gestão. No componente Liderança teve foco em uma maior normatização da área. O componente Estratégia assinala o estabelecimento de, uma maior conexão entre as unidades da PROAD. Esta mesma necessidade foi apontada nos componente Planejamento e Pessoas, com relação a integração da PROPLAN e PROGEP na tomada de decisões para a área. No componente Controle é destacada a necessidade da AUDIN se abster de exercer atividade de cogestão. A basilar interação da Procuradoria Jurídica é ilustrada no componente Processos. No componente conformidade das contratações evidenciou-se a necessidade de implantação de uma Unidade de Controle Interno, que alteraria a gestão do processo de aquisições e consequentemente a configuração da governança.

Apesar do potencial apresentado para reconfigurar a governança da UFPA, a execução de suas ações propostas apresenta falhas, evidenciando que ainda há muito a ser trabalhado para o aumento de sua eficiência.

A demora na implantação de algumas medidas parece estar vinculada a mudança no mais alto cargo da instituição ocorrida em 2016, que acabou gerando mudanças nos cargos subsequentes. Contudo, percebe-se o aumento da divulgação de notícias e de medidas, em fase de conclusão. O documento estabelecendo competências das funções-chaves apresenta um prazo de conclusão inferior à realização do mapeamento das competências, que é crucial para a elaboração do mesmo. A vinculação do Plano Anual de Aquisições ao PdeGA fornece

ao documento um caráter permanente, quando ele deve ser aberto à alterações, impostas pelo riscos inerentes as licitações que não conseguiram ser mitigados. E no quesito transparência, não foi identificada a uma divulgação do plano apresentado ao TCU, nem informativos periódicos a respeito de sua execução.

Pela leitura das informações desta pesquisa, é possível notar um esforço por parte da gestão da UFPA em reestruturar sua área de aquisições, contudo, os agentes envolvidos trabalham com uma temática ainda em construção, o conceito de governança aplicado às aquisições e as temáticas que o envolvem, como o gerenciamento de riscos, o que exige um preparo adequado destes agentes para muni-los de ferramentas capazes de permitir um bom planejamento e execução de suas ações.

Diante de um tema complexo e emergente é primordial o desenvolvimento de novas pesquisas que o tratem sob diferentes aspectos. Durante o curso da pesquisa identificou-se que as licitações destacadas pelo TCU, estavam novamente em processo licitatório e que uma unidade de controle interno ainda não havia sido constituída, propõe-se como tema para trabalhos futuros: análise do atendimento das recomendações do acórdão 1679/2015 para os processos de terceirização de serviço de limpeza, motorista e vigilância, realizados após a investigação do Tribunal; e análise da implantação da Unidade de Controle Interno da UFPA.

Assim, este trabalho colabora com a expansão conceitual do tema “gestão e governança das aquisições”, uma vez que, o aborda em um contexto singular da maior universidade da região norte do Brasil. Contribui para o resgate e registro de informações. Mantendo desta maneira, a memória do que fora planejado e os resultados esperados. Favorece a disseminação e discussão do tema incentivando a adoção de esforços para tornarem realidades às ações propostas, a fim de aperfeiçoar o gerenciamento dos riscos enfrentados, o que poderá ser concretizado através do esforço de todos os envolvidos, capacitação adequada e transparência de suas ações, resultando em uma gestão eficiente e uma governança aprimorada.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI). **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcao-de-compliance_09.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2017.

AVOZANI, Camila; SANTOS, Aline Regina. **Logística empresarial: conceitos e definições**. 2010. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/>>. Acesso em: 30 dez. 2016.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000. 2010.

BARROS, Vitor Luiz. **Conheça a Cidade Universitária, marco na história da UFPA**. 2012. Disponível em: <<http://www.portal.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=6449>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.4, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

BHATTA, Gambhir. Post- NPM Themes In Public Sector Governance. **Working Paper nº 17**. set. 2003. Disponível em: <https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Post-NPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial**. Brasília, 1988.

_____. Congresso Nacional. Senado Federal. Comissão debate PEC que limita gastos públicos por 20 anos. **Agência Senado**, Brasília, 07 de out. 2016. Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/10/07/comissao-debate-pec-que-limita-gastos-publicos-por-20-anos>. Acesso em: 19 out 2016.

_____. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 11 jan. 2017.

_____. Instrução Normativa SECOM-PR nº 8 de 19 de dezembro de 2014. Disciplina a implantação e a gestão da Identidade Padrão de Comunicação Digital das propriedades digitais dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/acecom.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2014in08-comunicacao-digital.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017

_____. Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o Artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1993.

_____. **Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação e Cultura-MEC. E-mec: **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 abr. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/10584/1154501/Instrucao-Normativa-10-2012.pdf/228ebf79-20dc-4e74-b019-8cc613338950>>. Acesso em: 28. jun 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília; MP, SEGEP, 2011b. Disponível em: http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_e_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 19 jan. 2017.

_____. _____. Secretaria de Gestão Pública. **Guia ‘d’ Simplificação Administrativa**. 2. ed. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF**. Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério

do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Ministério da Educação e Cultura-MEC. E-mec: **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 abr. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico TCU 2011-2015**, Brasília, 2011a. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/tcu2021/planos-estrategicos.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Glossário de Termos do Controle Externo**. - Segecex/Adsup/Adplan. Brasília: TCU, 2012.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento. Governança e gestão das aquisições na administração pública federal. Análise sistêmica das oportunidades de melhoria. Recomendações aos órgãos governantes superiores. TC 025.068/2013-0** - Plenário. Brasília, 2013a. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-fiscaliza-governanca-e-gestao-de-aquisicoes-na-administracao-publica-federal.htm>>. Acesso em: 19 de out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA – Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico**; Brasília; MP, SEGEP, Versão 1/2013, 2013b. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_pesquisa_de_satisfacao_-_versao_1.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, 2013c. Versão 1/2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília, 2014a. 2ª versão. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, Versão 1/2014, 2014b. Disponível em: <<http://www1.mar.mil.br/programanetuno/sites/www1.mar.mil.br.programanetuno/files/meg.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA - Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**; Brasília; MP, SEGEP, Versão 3/2014, 2014c. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública- 250 Pontos**, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU No 01**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. 2016b.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **Contagem populacional**, 2016c. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pa>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 28 p, 2014d.

_____. Tribunal de Contas da União. **ACÓRDÃO 1679/2015 – Plenário**. TC 022.392/2014-9. Fiscalização de orientação centralizada (FOC). Governança e gestão das aquisições, UFPA, deficiências de governança e gestão, deficiências ou ausência de mecanismos, instrumentos e práticas relacionadas ao tema, recomendações, determinações e ciência. Relator Augusto Sherman Cavalcanti. Brasília, 08 setembro de 2015a. Disponível em: <http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/022.392.2014%20Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20UFPA.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **ACÓRDÃO 2622/2015 – Plenário**. TC 025.068/2013-0. Relator: Augusto Nardes. Relatório de Levantamento da Governança e gestão das aquisições na administração pública federal. Análise sistêmica das oportunidades de melhoria, recomendações aos órgãos governantes superiores. Brasília, 21 outubro de 2015b. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-fiscaliza-governanca-e-gestao-de-aquisicoes-na-administracao-publica-federal.htm>>. Acesso em: 19 de out. de 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **Área Territorial**, 2015c. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pa>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

COMPRAS GOVERNAMENTAIS. **Painel de compras**. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 04 jan. 2017.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007 (Sumário Executivo. Estrutura). Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

COSTA, Carlos Eduardo Lustosa da. **As licitações sustentáveis na ótica do controle externo**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/as-licitacoes-sustentaveis-na-otica-do-controle-externo.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

DIÁRIO DO PARÁ. **Maneschy renuncia à reitoria**. 18.05.2016. Disponível em: <<http://www.diarioonline.com.br/noticia-368366-.html>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

DINIZ, Eli. Governabilidade, Governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, ano 47, n. 2, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas 2007.

ESCOLA DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Gestão de Suprimentos e Logística**. Disponível em: <<http://egov.df.gov.br/publicacoes/273-gestao-de-suprimentos-e-logistica.html>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na administração pública federal: UFSM, GHC e 4o RCC**. Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/659?show=full>>. Acesso em 03 nov. 2016.

ENGEL. Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Revista Educar**. Curitiba, n. 16, p. 181-191. 2000.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14. Salvador de Bahia, Brasil. [Anais..] 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

GARCIA, Giselle. Entenda a crise econômica. **Agência Brasil**, Londres, 15 de maio 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/entenda-crise-economica>>. Acesso em: 19 out. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Alcindo. O Conceito de Governança. In: CONPEDI, Manaus. **Anais...**, 2006. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

G1 PARÀ. **Cortes de verbas na UFPA chegam a R\$46 milhões**. Publicado em 25 de jun. de 2015. Acesso em: 04 nov. 2015.

HESSEL, Rosana. Governo Temer aumentará impostos, mesmo que temporariamente, diz Meirelles. **Correio Braziliense**, 13 de maio 2016. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/05/13/internas_economia,531805/governo-temer-aumentara-impostos-mesmo-que-temporariamente-diz-meire.shtml>. Acesso em: 03 nov. 2016.

HILL, Stephen. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. **Cadernos ENAP**, 30. Texto III, Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, p. 35-49, 2006. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Caderno+30.pdf/36f27a5b-593e-497f-99b5-8ce22915d6e6>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

IGLESIAS, Simone. Governo Temer quer permitir aposentadoria só a partir dos 70 anos. **O Globo**, 27 de junho de 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/governo-temer-quer-permitir-aposentadoria-so-partir-dos-70-anos-19588614>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

MACKE, Janaina. A Pesquisa-ação como Método de Intervenção nas Organizações: uma aplicação Prática. In: ANAIS DO ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, Brasil, Salvador, BA (2002). [**Anais..**] Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-epa-1213.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2016.

MATIAS - PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público. **Revista Administração Pública e Gestão Sociais-APGS**, Viçosa, v.2, n.1, p. 109-134, jan./mar. 2010a. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.V7x3kVsrL4Y>>. Acesso em: 07 set. 2016.

_____. **Governança no Setor Público**. São Paulo, SP: Atlas, 2010b.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 15. ed. atualizada por José Emmanuel Burle Filho, Carla Rosado Burle e Luís Fernando Pereira Franchini. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOGUEIRA, Francisco Jorge Rodrigues. **Competências necessárias para a gestão do orçamento público na Universidade Federal do Pará**. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos-NAEA, Belém, 2014.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jakui. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n5/0034-7612-rap-49-05-01263.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION DEVELOPMENT (OECD). **Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Public Procurement**. Paris: OECD, 2002.

PALMEIRA, Alice. **UFPA e TCU discutem medidas de Governança e Gestão das Aquisições**. Publicado em: 05/06/17. Disponível em: <<http://www.prefeitura.ufpa.br/index.php/ultimasnoticias/141-ufpa-e-tcu-discutem-medidas-de-governanca-e-gestao-das-aquisicoes>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

PINTO, Erika. **Emmanuel Tourinho assume o cargo de reitor da UFPA**. Portal da UFPA. Publicado em: 11/10/16. Disponível: <<http://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/73-emmanuel-tourinho-assume-o-cargo-de-reitor-da-ufpa>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** [e-book], 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 3 de out. 2016.

RAPOSO, Matheus Hortas; FREITAS, Marta Sampaio de; FILHO, Mario Tinoco da Silva; FERNANDES, Marcos Sandro Braga; SILVA, Rodrigo Lemos da. **A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos**. In: IX CONGRESSO CONSAD DA GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília/DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/trabalhos-ix-congresso>>/. Acesso em: 19 out. 2016.

ROSSET, Andréa Cecília Soares; SANTOS, Diego da Guia; MACÊDO, Dartagnan Ferreira de; FINGER, Andrew Beheregarai. **Compras Públicas Eletrônicas como Estratégia de Gestão: Um Estudo de Caso na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – AdCont, 17. 2016, 28 e 29 de outubro de 2016 - Rio de Janeiro, RJ.

- SANTANA, Jair. **Governança Pública, Inovação e Desenvolvimento**. 2013. Disponível em <http://jairsantana.com.br/wp-content/uploads/2013/07/Governanca_Publica_Inovacao_Desenvolvimento_Diagramar.pdf>. Acesso em 09 de jun. 2016.
- SILVA, Edna Lúcia da Silva; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 07 fev. 2017
- SILVA, Jayme Nascimento. **Perspectivas sustentáveis nas compras governamentais: um estudo de caso na Universidade Federal rural da Amazônia**. 147f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos-NAEA, Belém, 2016.
- SOUZA, Kleberson; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na Administração Pública Estudo Prático em Licitações**. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2017.
- SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1922). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=21116>. Acesso em: 10 maio 2017.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27989>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- _____. **Portaria nº 3.118/2017 de 26 de junho de 2017**. Brasília, 2017b. Diário Oficial da União do dia 28 de junho de 2017a, seção 2, p. 27.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Portaria nº 1987/2017 de 20 de abril de 2017. **Boletim de Pessoal PROGEP**, ano, 2017b. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/images/docs/boletins/2017/10417_portarias/19872017.pAcessodf>. Acesso em: 10 maio 2017.
- _____. **I Encontro sobre Relatório de Gestão da UFPA acontece nesta quinta-feira**. 2011. Disponível em: <https://ww2.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=5356>. Acesso em: 28. Jun. 2017.
- _____. **Parfor Matemática: localização dos municípios**. Disponível em: <http://www.ufpa.br/parfor-mat/localizacao_municipios.html>. Acesso em: 02 abr. 2017.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA**. 2016. Disponível em: <<http://pdi.ufpa.br/index.php/o-pdi-2011-2015>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional de 2016-2025**. Disponível em: <<https://www.portal.ufpa.br>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

_____. **Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)**. Disponível em: <<http://ascom.ufpa.br/links/eventos/Minuta%20Final%20PLS.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

_____. **Portal da ufpa**. Disponível em: <<https://www.portal.ufpa.br/imprensa/todasNoticias.php>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

_____. **Relatório de Gestão da PROAD - Ano 2016b**. No prelo.

_____. **Relatório do 3º Ciclo MAPEC – Mapeamento de Competências UFPA, 2017**. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/images/docs/mapec/Relatorio-MAPEC.pdf>. Acesso em: 29. Jun. 2017.

VIDAL, Josep Pont. **Continuidade e mudança na gestão pública no Estado do Pará**. São Paulo: Paco Editorial, 2011.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf> Acesso em 30 nov. 2016.

APENDICE A - Resumo dos apontamentos do Acordão 1679/2015-TCU.

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – LIDERANÇA	
LIDERANÇA	
Deficiência	No processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da área de aquisições
Pergunta	A organização seleciona os ocupantes das funções-chave na área de aquisições por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades?
Resposta UFPA	Declarou que não realiza tal processo. No entanto, afirma que as pessoas designadas possuem experiência na área e que estão em constante processo de capacitação. Ressalta que algumas funções estão diretamente ligadas a cargos de direção e assessoramento, de livre nomeação e exoneração, conforme estipulado pela legislação.
Efeitos/Consequências	Seleção de pessoal não qualificado para desempenhar funções chave da área de aquisições (efeito potencial).
Conclusão	A organização não seleciona os ocupantes das funções-chave na área de aquisições por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que discipline a forma de acesso às funções-chave dos setores de aquisições, incluindo as funções de liderança, em especial a função de principal dirigente responsável pelas aquisições, considerando as competências multidisciplinares, técnicas e gerenciais necessárias para estas funções.
Deficiência	Deficiências na avaliação da estrutura de recursos humanos da área de aquisições Situação encontrada.
Pergunta	A estrutura de recursos humanos da área de aquisições (quantitativo e qualificação do pessoal é avaliada periodicamente?
Resposta UFPA	Informa que esta é uma das perspectivas a ser trabalhada junto à sua Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP. Adianta que o quantitativo é deficitário em relação ao volume de trabalho, uma vez que na UFPA as compras são centralizadas, obedecendo um calendário anual denominado ‘agenda de compras’, para evitar o fracionamento da despesa. Informa ser muito difícil conseguir servidores para atuarem nessa área, em razão da responsabilidade que o trabalho requer e do quantitativo de processos de aquisições e que não há compensação financeira, e ainda que novas contratações, somente podem ser realizadas por meio concurso público, autorizado pelo MPOG.
Efeitos/Consequências	Quantidade inadequada de pessoal para desempenhar as atividades da área de aquisições (potencial). Qualificação insuficiente do pessoal responsável por desempenhar as atividades da área de aquisições (potencial).
Conclusão	A organização não avalia periodicamente a estrutura de recursos humanos da área de aquisições (quantitativo e qualificação do pessoal)
Proposta de encaminhamento	Recomendar que realize avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esse setor realize a gestão das atividades de aquisições da organização.
Deficiência	Deficiências na implantação de código de ética
Pergunta	A organização adota código de ética, prevendo sua aplicação a todas as pessoas (servidores, empregados, gestores, colaboradores), inclusive os membros da alta administração?
Resposta UFPA	Encaminhou, por meio de expediente à peça 10, cópia dos seguintes documentos: a) Resolução/Consun 720, de 20/9/2013 (peça 7), que criou e aprovou a Comissão de Ética; b) Portaria 3.793/2014, de 11/9/2014 (peça 8), designou servidores para constituírem a Comissão de Ética dos Servidores da Universidade; c) Atas de reuniões ocorridas em 2013. Encaminhou ainda esclarecimento do Secretário Executivo da Comissão de que (...) foi instalada recentemente e, todavia, não há uma ata de reunião referente ao corrente ano, pois não foi possibilitado reunir todos os membros após a instalação da Comissão, informando que ocorreria uma reunião no mês de outubro de 2014.
Efeitos/Consequências	Atores da função de aquisição adotarem condutas inadequadas nos processos ligados às aquisições (efeito potencial)
Conclusão	A organização criou e aprovou o código de ética prevendo sua aplicação a todas as pessoas

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – LIDERANÇA	
	(servidores, empregados, gestores, colaboradores), inclusive os membros da alta administração, mas há deficiências em sua divulgação e atuação. Não há reuniões e nem plano de trabalho aprovado.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que a UFPA que: a) Promova ações de disseminação, capacitação ou treinamento relativas ao código de ética adotado; b) adote mecanismos de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído; c) aprove plano de trabalho anual para atuação da comissão de ética.
Deficiência	Deficiências na liderança organizacional
Pergunta	Em relação ao desempenho organizacional da gestão das aquisições, a Alta Administração da organização estabeleceu: a) Objetivos para a gestão das aquisições; b) Pelo menos um indicador para cada objetivo da gestão das aquisições; c) Metas de desempenho para os objetivos da gestão das aquisições; d) Mecanismos de controle do cumprimento das metas da gestão das aquisições.
Resposta UFPA	Após a aprovação do Planejamento da Pró-Reitoria de Administração (Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU), em conformidade com o Planejamento da UFPA (Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI), cada unidade deverá elaborar o seu planejamento, onde constará o setor de aquisições da UFPA, no caso a Diretoria de Compras e Serviços - DCS. Ressalta ser este um processo, uma vez que a UFPA não possui a cultura do planejamento dentro desses padrões. Informa que já está em estudo a implantação da unidade de controle interno, demonstrando, assim, que está se empenhando em se adequar aos padrões de governança. Consta ainda no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA, aprovado pelo Conselho Superior Universitário - CONSUN, os seguintes objetivos estratégicos, entre outros: a) Fortalecer a atividade de controle interno; b) Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais; c) Qualificar e capacitar o quadro de servidores; d) Valorizar servidores com foco em resultados.
Efeitos/Consequências	Impossibilidade de avaliar se a área de aquisições possui desempenho organizacional adequado (efeito real).
Conclusão	A UFPA não estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a função de aquisições, nem tampouco mecanismos de controle do alcance das metas
Proposta de encaminhamento	Recomendar que estabeleça formalmente: a) Objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; b) Pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; c) Metas para cada indicador definido na forma acima; d) Mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições.

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – ESTRATÉGIA	
ESTRATÉGIA	
Deficiência	Deficiências no estabelecimento de diretrizes para as aquisições
Pergunta	A Alta Administração da organização aprovou e publicou para a organização: a) Estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra); b) Políticas de compras; c) Política de estoques; d) Políticas de sustentabilidade; e) Política de compras conjuntas.
Resposta UFPA	Declarou que nenhuma das alternativas descreve a sua situação. Complementarmente informou que adota, desde 2006, a 'Agenda de Compras' (calendário de aquisições anuais que a UFPA instituiu e que é adotada para toda a Instituição). Por esse instrumento, as demandas das Unidades são realizadas trimestralmente, mediante calendário instituído pelo setor responsável, para, segundo informou, evitar o fracionamento de despesas, como relação às aquisições de matérias de consumo e permanentes. Registra que adota a política de estoques mínimos, a partir da utilização de Ata de Registros de Preços. Informa ainda que, de acordo com a Diretoria de Compras e Serviços da UFPA, unidade gerenciadora da 'Agenda de Compras': A Agenda de Compras (SRP) obedece ao Calendário com a programação anual (peça 12) com base nos registros de preços vigentes. As demais aquisições são oriundas das decisões colegiadas de cada instituto, campus ou núcleo'.

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – ESTRATÉGIA	
Efeitos/ Consequências	Realização de aquisições que não estejam alinhadas às diretrizes estratégicas da organização (efeito potencial).
Conclusão	A UFPA não estabeleceu as seguintes diretrizes para função de aquisições: a) Estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra); b) Políticas de compras; c) Política de estoques; d) Políticas de sustentabilidade; e) Política de compras conjuntas.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que estabeleça diretrizes para área de aquisições incluindo: a) Estratégia de terceirização; b) Políticas de compras; c) Política de estoques; d) Políticas de sustentabilidade; e) Política de compras conjuntas.
Deficiência	Deficiências no estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições.
Pergunta	Há estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições, de forma que cada setor tenha atribuições específicas e se possam implementar mecanismos de segregação de funções críticas? I. Há normativos internos que incluem a definição da estrutura organizacional da área de aquisições, e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados. II. Há normativos internos que estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da organização com respeito às aquisições
Resposta UFPA	A instituição declarou haver normativos referentes a estrutura organizacional da área de aquisições, e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados. Como evidência, informou, que a definição da estrutura organizacional da área de aquisições é estabelecida na Seção V, Subseção V, da Resolução 662, de 31/3/2009, que estabelece o Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior da UFPA. O inciso III, do art. 104 da Resolução 662, apenas estabelece que compete à Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal do Pará - PROAD - UFPA, planejar, executar e acompanhar as atividades inerentes às áreas de finanças, bens e contratação de obras, serviços e compras da UFPA. Quanto a normativos internos que estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da organização com respeito às aquisições a UFPA declarou que não havia tais normativos internos.
Efeitos/ Consequências	Ausência de segregação de funções em atividades críticas (potencial). Desconhecimento acerca de quem é o responsável por realizar atividades na área de aquisições (potencial). Sobreposição de responsabilidades pela realização de uma mesma atribuição (potencial).
Conclusão	A UFPA não estabelece as competências, atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos da área de aquisições, nem do dirigente máximo da organização com respeito às aquisições.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que estabeleça em normativos internos: a) As competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo com respeito às aquisições, nesses incluídos, mas não limitados, a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; b) As competências, atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos da área de aquisições.
Deficiência	Deficiências na instituição de instâncias colegiadas
Pergunta	A alta administração designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas às aquisições?
Resposta UFPA	Declarou que não designou formalmente corpo colegiado para auxiliá-la nas decisões relativas às aquisições.
Efeitos/ Consequências	Realização de aquisições que não atendam às demandas da organização como um todo (potencial). Realização de aquisições desalinhadas aos objetivos estratégicos da organização (potencial).
Conclusão	A alta administração não designou formalmente corpo colegiado para auxiliá-la nas decisões relativas às aquisições
Proposta de	Recomendar que avalie a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – ESTRATÉGIA	
encaminhamento	representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições, com objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – CONTROLE	
CONTROLE	
Deficiência	Deficiências na gestão de risco das aquisições
Pergunta	Existem diretrizes para gestão de risco das aquisições, os gestores são capacitados para realizar gestão de risco das aquisições e esta gestão é realizada?
Resposta UFPA	Declarou que: a) A Alta Administração não estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos das aquisições; b) Pretende adotar a prática de capacitar os gestores da área de aquisições em gestão de riscos; e c) Pretende adotar a prática de elaborar plano de ação para realizar gestão de riscos das aquisições.
Efeitos/ Consequências	Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos em cada aquisição (efeito real). Critérios:
Conclusão	A UFPA não estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos das aquisições, não capacita os gestores da área de aquisições em gestão de riscos e não realiza gestão de riscos das aquisições.
Proposta de encaminhamento	Recomendar: a) Estabeleça diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de aquisições; b) Capacite os gestores na área de aquisições em gestão de riscos; c) Realize gestão de riscos das aquisições.
Deficiência	Deficiências nos canais de denúncia
Pergunta	Organização mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da própria organização?
Resposta UFPA	Declarou que pretende adotar a prática. Informou que o normativo que instituiu o serviço de Ouvidoria na Instituição foi a Resolução 1.211, de 5/6/2006. Informou ainda a impossibilidade de produzir o relatório de denúncias realizadas no exercício 2013, e a consequente listagem de processos administrativos relativos, uma vez que o software da ouvidoria não estava funcionando.
Efeitos/ Consequências	Prejuízo ao controle social realizado pelos cidadãos (real). Desconhecimento acerca de irregularidades praticadas por servidores e colaboradores da organização (potencial).
Conclusão	Em consulta realizada no endereço http://www.ouvidoria.ufpa.br/ verifica-se que a ouvidoria da Instituição está em funcionamento. Conclusão da equipe: A UFPA mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores da própria organização, mas há falhas no funcionamento.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que mantenha funcionando e divulgue os canais (telefone, e-mail, endereço e ouvidoria) por meio dos quais se possa fazer diretamente e de forma sigilosa denúncias acerca de fatos relacionados a aquisições.
Deficiência	Deficiências na função de Auditoria
Pergunta	A função de auditoria interna está estabelecida e atua segundo as boas práticas internacionais sobre o tema (IPPF), não realizando atividades de cogestão? I. A unidade de auditoria interna emite pareceres em processos de contratações específicos, como parte de sua rotina ou mesmo de forma esporádica? II. A unidade de auditoria interna executou trabalhos, no último ano, de avaliação de gestão de riscos?
Resposta UFPA	Ratificou que a Auditoria Interna emitiu pareceres, de forma esporádica, em processos de contratações específicos, e nas contas referentes ao exercício 2013, para posterior apreciação do Conselho Superior de Administração, aprovado pela Resolução 1364/2014.
Efeitos/ Consequências	Desconhecimento acerca da adequação dos processos de governança, riscos e controles (real).
Conclusão	Registre-se, por oportuno, que a emissão de pareceres em processos constitui-se em um dos tipos de atividade de controle (no caso, a revisão), e que as atividades de controle são

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – CONTROLE	
	<p>de responsabilidade dos gestores, não devendo ser realizadas por auditores internos por trazer-lhes perda de independência na atividade de auditoria.</p> <p>No que se refere ao Plano Anual de Auditoria 2014, a CGU apontou que a Audin estaria co-gestando.</p> <p>Assim, limitou-se no exercício 2014 a elaborar cartilhas de orientações sobre Acumulação de Cargos, Tomada de Contas Especial, Bens Patrimoniais e o Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU, este elaborado pela Assessoria da Auditoria Interna, e em fase de revisão, contendo orientações sobre o trabalho de auditoria interna e práticas recomendadas pelo IIA.</p> <p>Conclusão da equipe: A unidade de auditoria interna é responsável por atividades que caracterizam a cogestão e não realiza trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização</p>
Proposta de encaminhamento	<p>Recomendar: a) Observe as diferenças conceituais entre controle interno (a cargo dos gestores responsáveis pelos processos que recebem o controle) e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de cogestão à unidade de auditoria interna; b) Em decorrência da distinção conceitual acima, avalie a necessidade de segregar as atribuições e competências da atual Auditoria Interna (Coordenação de Auditoria), de forma que essa unidade organizacional não possua concomitantemente atribuições e competências relativas a atividades de controle interno e a atividades de auditoria interna; c) Aprove e publique um plano anual de trabalho para unidade de auditoria interna; d) Defina manuais de procedimentos para serem utilizados pela unidade de auditoria interna na execução de suas atividades; e) Adote um sistema de monitoramento para acompanhar o cumprimento das recomendações proferidas pela unidade de auditoria interna; f) Inclua nas atividades de auditoria interna a avaliação da gestão de riscos da organização; g) Inclua nas atividades de auditoria interna a avaliação dos controles internos na função de aquisições.</p>
Deficiência	Deficiências em <i>accountability</i>
Pergunta	<p>Com respeito a <i>accountability</i> e transparência, se a Alta Administração: a) Estabeleceu diretrizes para que a íntegra dos processos de aquisições seja publicada na Internet; b) Determina a publicação na sua página na Internet da decisão quanto a regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo; c) Determina a publicação da agenda de compromissos públicos do dirigente máximo da organização e do principal gestor responsável pelas aquisições.</p>
Resposta UFPA	<p>Respondeu sim apenas para o item b. A UFPA informou que a criação da página da Auditoria Interna se deu em cumprimento a uma recomendação da Controladoria-Geral da União - CGU/PA, porém ressaltou que a página será reestruturada para 2015.</p>
Efeitos/Consequências	<p>Prejuízo ao controle social dos processos de aquisição (efeito potencial). Redução da transparência quanto ao julgamento das contas do gestor pelo órgão de controle externo (efeito real).</p>
Conclusão	<p>Entretanto, a equipe verificou que estão publicados os Relatórios de Gestão.</p> <p>A UFPA não estabeleceu diretrizes para que a íntegra dos processos de aquisições seja publicada na Internet, nem determinou a publicação da agenda de compromissos públicos do dirigente máximo da organização e do principal gestor responsável pelas aquisições e a determinação para que seja publicada a decisão quanto a regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo está incompleta, uma vez que apenas os Relatórios Anuais de Gestão estão publicados.</p> <p>Conclusão da equipe: Não há diretrizes para que a íntegra dos processos de aquisições seja publicada na Internet. Não há determinação para publicação da decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo. Não há determinação para publicação da agenda de compromissos públicos do dirigente máximo da organização e do principal gestor responsável pelas aquisições na Internet.</p>
Proposta de encaminhamento	<p>Recomendar: a) Avalie a conveniência e oportunidade de publicar todos os documentos que integram os processos de aquisições (e.g., solicitação de aquisição, estudos técnicos preliminares, estimativas de preços, pareceres técnicos e jurídicos etc.) na Internet; b) Publique na sua página na Internet a decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo. c) Publique na Internet a agenda de compromissos públicos do dirigente máximo da organização e do principal gestor responsável pelas aquisições.</p>

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – PLANEJAMENTO	
PLANEJAMENTO	
Deficiência	Deficiências no processo de planejamento das aquisições
Pergunta	A organização executa processo de planejamento das aquisições, aprovando um plano de aquisições (ou documento similar) para o período mínimo de um ano?
Resposta UFPA	Declarou que não prevê adotar a prática, uma vez que adota a ‘Agenda de Compras’, enviando o calendário agenda de compras.
Efeitos/ Consequências	Realização de aquisições sem vinculação ao Planejamento Estratégico Institucional - PEI (potencial). Imprevisibilidade da demanda de trabalho da unidade de aquisições (real). Realização de aquisições sem o prazo adequado para planejamento (potencial). Falta de recursos previstos no orçamento para realização da aquisição (potencial). Realização de contratações emergenciais sem amparo legal (potencial).
Conclusão	A organização não possui um Plano Anual de Aquisições, uma vez que Agenda não é um plano e sim um calendário com a programação anual de aquisições com base nos registros de preços vigentes.
Proposta de encaminhamento	Recomendar à organização que execute processo de planejamento das aquisições, contemplando, pelo menos: a) elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de documento que materialize o plano de aquisições, contemplando, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado (a) pela aquisição, e objetivo (s) estratégico (s) apoiado (s) pela aquisição; b) aprovação pela mais alta autoridade da organização, do plano de aquisições; c) divulgação do plano de aquisições na Internet; e d) acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios.
Deficiência	Inexistência de Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)
Pergunta	A organização aprovou um Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS (ou equivalente), isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permita à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos?
Resposta UFPA	Declarou que Elaborou Plano de Ação para adotar a prática. Apresentou uma minuta de proposta de PLS, e informou que designou, por meio da Portaria 4018/2013, os membros da ‘Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável, composta de nove membros. Informou ainda que realiza práticas para incentivar o desenvolvimento sustentável, como do controle do consumo de energia elétrica e pretende adotar controle de impressões e gastos de papel.
Efeitos/ Consequências	Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade (efeito potencial). Desperdício de recursos naturais (efeito potencial).
Conclusão	A organização não possui um Plano de Gestão de Logística Sustentável
Proposta de encaminhamento	Determinar que a UFPA conclua a elaboração do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento, que permita à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU – PESSOAS	
PESSOAS	
Deficiência	Deficiências no mapeamento de competências necessárias à área de aquisições
Pergunta	são identificadas e definidas as competências necessárias para o desempenho das funções-chave da área de aquisições?
Resposta UFPA	Declarou que adota parcialmente a prática de definição das competências necessárias para o desempenho das funções-chave da área de aquisições, por meio da adoção de uma política de avaliação de desempenho de todos os servidores da Instituição
Efeitos/ Consequências	Desconhecimento acerca das competências necessárias ao desempenho adequado das atividades realizadas pela área de aquisições (real). Execução inadequada de atividades críticas da área de aquisições por servidor não capacitado (potencial).

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –PESSOAS	
Conclusão	A organização não dispõe de documento interno ou externo descrevendo as competências necessárias para o desempenho das funções-chave em aquisições
Proposta de encaminhamento	Recomendar que estabeleça um modelo de competências para os ocupantes das funções chave da área de aquisição, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições.
Deficiência	Deficiências na capacitação dos servidores/empregados da função de aquisições
Pergunta	a) Existe uma política de capacitação para os servidores que integram a área de aquisições (E.3); b) Os pregoeiros recebem treinamento específico para a condução de pregões periodicamente (E.4.4); c) Os fiscais e gestores de contrato recebem treinamento específico para as atividades de fiscalização e gestão de contratos periodicamente
Resposta UFPA	Declarou que existe uma política de capacitação para os servidores que integram a área de aquisições; que adota integralmente a prática de treinamento específico de pregoeiros para a condução de pregões periodicamente; e que adota parcialmente a prática de treinar os fiscais e gestores de contrato para as atividades de fiscalização e gestão de contratos. Como evidência, a UFPA informou que não há um plano de capacitação anual para a área de compras e contratações de serviços, porém, a instituição regularmente realiza eventos de capacitação para os servidores em face das alterações da legislação pertinente, bem como das alterações dos sistemas utilizados. Além disso, a UFPA envia frequentemente servidores para participação em cursos e treinamentos promovidos por outras instituições. Encaminhou os certificados do Diretor de Compras e Serviços e de funcionários da área de aquisições desta IFES.
Efeitos/Consequências	Execução inadequada de atividades críticas da área de aquisições por servidor não capacitado (potencial).
Conclusão	No Plano de Capacitação da Organização não há previsão de treinamento periódico para fiscais de contrato e pregoeiros
Proposta de encaminhamento	Determinar que em atenção às disposições contidas no Decreto 5.707/2006, art. 5º, 2º, c/c Portaria MP nº 208/2006, art. 2º, I e art. 4º, elabore Plano Anual de Capacitação para a organização. Recomendar: a) quando elaborar o Plano Anual de Capacitação, contemple ações de capacitação voltadas para a governança e gestão das aquisições; b) adote mecanismos para acompanhar a execução do plano anual de capacitação.

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –PROCESSOS	
PROCESSOS	
Deficiência	Processos de trabalho de contratação <i>ad hoc</i>
Pergunta	A organização sobre a utilização dos seguintes processos de trabalho aprovados e publicados: a) Planejamento de cada uma das contratações; b) Seleção do fornecedor; e c) Gestão de contratos.
Resposta UFPA	Declarou que pretende adotar a prática de elaboração da proposta de orçamento anual, planejamento de cada uma das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos. No que tange a Elaboração do Plano de Aquisições, a UFPA informou que está em fase de elaboração do 'Manual de Aquisições e Contratações da Universidade Federal do Pará, previsto para 2015.
Efeitos/Consequências	Falta de padronização de procedimentos (real). Execução de uma mesma atividade por unidades diferentes (potencial). Existência de atividades sem um responsável claro (potencial).
Conclusão	A organização não dispõe de documento interno formalizado estabelecendo processos de trabalho relacionados à atividade de aquisições
Proposta de encaminhamento	Recomendar: que defina um processo formal de trabalho para: a) Planejamento de cada uma das aquisições; b) Seleção do fornecedor; e c) Gestão dos contratos.
Deficiência	Deficiências no estabelecimento e adesão a padrões
Pergunta	I. Com respeito à aderência a padrões, se a organização reconhece que os seus Órgãos

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –PROCESSOS	
	<p>Governantes Superiores padronizaram e recomendaram a utilização do seguinte:</p> <p>a) Especificações técnicas para os objetos contratados frequentemente;</p> <p>b) Minutas de editais e contratos;</p> <p>c) Listas de verificação para a atuação da consultoria jurídica quando da emissão dos pareceres jurídicos de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único;</p> <p>d) Listas de verificação para os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações;</p> <p>e) Procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações; e</p> <p>f) Conteúdo e formato das informações que devem ser publicadas na Internet, em atenção à Lei 12.527/2011, art. 8º, § 1º, IV ('informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados bem como a todos os contratos celebrados').</p> <p>II. Com respeito à padronização dos procedimentos nas aquisições:</p> <p>a) Definiu seus próprios padrões de especificações técnicas para contratações que realiza frequentemente, e recomendou sua utilização;</p> <p>b) Definiu suas próprias listas de verificação para a atuação da consultoria jurídica quando dá emissão dos pareceres jurídicos de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único, e recomendou sua utilização;</p> <p>c) Definiu seus próprios padrões de minutas de editais e contratos, e recomendou sua utilização;</p> <p>d) Definiu suas próprias listas de verificação para padronizar os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações, e recomendou sua utilização;</p> <p>e) Definiu seus próprios procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações, e recomendou sua utilização.</p>
Resposta UFPA	<p>I. A UFPA declarou que reconhece que os OGS padronizaram e recomendaram a utilização dos subitens 'a', 'b' e 'e'. Afirmou que tal ato ocorre quando da autorização do ordenador de despesas para abertura de procedimento licitatório.</p> <p>II. Declarou que padroniza os procedimentos nas aquisições descritos nos subitens 'a', 'c' e 'd'. Informou que possui padrões próprios de especificações técnicas para contratações que são adotadas por toda a Instituição, referindo-se ao Calendário Agenda de Compras, utilizado para aquisição de materiais de consumo e permanente de uso comum. Informou ainda, que definiu seus próprios modelos padronizados de Editais e Contratos. Anexou minuta de contrato e Edital do Pregão 33/2009. As evidências apresentadas não se revelam suficientes para indicar que há adoção de listas de verificação para padronizar os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento de licitações, no âmbito do UFPA.</p>
Efeitos/ Consequências	Ocorrência de erros em procedimentos repetitivos (potencial). Não realização de algum procedimento essencial (potencial). Realização de retrabalho na execução de procedimentos (potencial).
Conclusão	A organização não dispõe de documento interno formalizado estabelecendo processos de trabalho relacionados à atividade de aquisições.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que estabeleça e adote: a) padrões para especificações técnicas de objetos contratados frequentemente; b) as minutas de editais e contratos publicadas pela AGU;

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
Deficiência	Deficiências no levantamento de mercado
Causa do achado	Não realização de estudos técnicos preliminares.
Efeitos/ Consequências	Adoção de solução que não é a que apresenta melhor relação custo/benefício (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16 (processos de trabalho de contratação <i>ad hoc</i>), inclua o seguinte

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
	<p>controle interno na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: realizar levantamento de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (e.g. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (e.g. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores, a fim de avaliar as diferentes soluções que possam atender às necessidades que originaram a contratação (Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea c).</p> <p>Determinar à UFPA que, em atenção à Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea ‘c’, antes da eventual prorrogação do Contrato 75/2012, ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-lo, inclua, nos estudos técnicos preliminares da contratação, a avaliação das alternativas de soluções disponíveis no mercado para atender à necessidade que originou a contratação atual (transportar pessoas e cargas em regiões metropolitanas), a fim de identificar a solução mais vantajosa dentre as existentes, considerando, por exemplo, as alternativas de compra de veículos, locação de veículos e contratação de serviços de transporte pagos por quilômetro rodado.</p>
Deficiência	Deficiências na estimativa de quantidades de materiais
Causa do achado	Deficiência no processo de planejamento das contratações. Utilização das especificações de outras contratações sem análise crítica.
Efeitos/Consequências	Superfaturamento, devido ao superdimensionamento de materiais na contratação, que não são utilizados na execução do contrato de limpeza (potencial); Inexecução, com qualidade, dos serviços de limpeza pela subestimativa do material necessário (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16 (processos de trabalho de contratação <i>ad hoc</i>): a) inclua os seguintes controles internos na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: a.1) Definir método de cálculo das quantidades de materiais necessários à contratação; a.2) Documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte. b) inclua o seguinte controle interno na etapa de fiscalização técnica do contrato: b.1) manter controle gerencial acerca da utilização dos materiais empregados nos contratos, a fim de subsidiar a estimativa para as futuras contratações.
Deficiência	Deficiências na definição dos postos de trabalhos
Causa do achado	Deficiência no processo de planejamento das contratações.
Efeitos/Consequências	Contratação de mais postos de trabalho do que o necessário (potencial).
Proposta de encaminhamento	<p>Recomendar que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua o seguinte controle interno na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares:</p> <p>a) definir método de cálculo das quantidades de postos de trabalho necessários à contratação;</p> <p>b) documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.</p> <p>330. Recomendar à UFPA que estabeleça mecanismo de controle gerencial acerca da produtividade dos postos de trabalho empregados nos contratos de limpeza, a fim de subsidiar a estimativa para as futuras contratações.</p> <p>Determinar que, em atenção à Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea ‘f’ e art. 7º, § 4º, antes da contratação de serviços de transporte, limpeza e conservação e vigilância, na elaboração de edital para licitação com vistas a substituir os contratos vigentes, inclua, nos estudos técnicos preliminares da contratação: a) O estudo e definição da produtividade da mão de obra que será utilizada na prestação de serviços de limpeza, à semelhança do previsto na IN-SLTI 2/2008, art. 43, parágrafo único; b) A definição do tamanho das áreas que serão objeto de limpeza com base em planta do prédio ou documento técnico equivalente. Determinar à UFPA que, em atenção à Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea ‘c’, antes da eventual prorrogação do Contrato 2/2013, ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-lo, realize estudo técnico preliminar com objetivo de: a) Definir a localização, quantidade e tipo de todos os postos de trabalho de vigilância, à semelhança do previsto na IN-SLTI 02/2008, art. 49, I.</p>

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
Deficiência	Deficiências na estimativa de preços
Causa do achado	Deficiências na elaboração dos estudos técnicos preliminares.
Efeitos/ Consequências	Utilização de parâmetro inadequado para análise da aceitabilidade dos preços (efeito real). Dificuldade de justificar as estimativas quando questionado por partes interessadas (efeito potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar que, no seu modelo de processo de aquisições para contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua os seguintes controles internos na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: a) Definir método para a estimativa de preços, considerando uma cesta de preços, utilizando as diretrizes contidas na IN-SLTI 5/2014; b) Documentar o método para a estimativa de preços no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.
Deficiência	Deficiências na justificativa para o parcelamento ou não da solução
Causa do achado	Ausência de estratégia de contratação; Deficiências na elaboração dos estudos técnicos preliminares; Falta de cultura da organização em analisar possibilidade de parcelamento de um único serviço.
Efeitos/ Consequências	Diminuição da competitividade das licitações (risco potencial). Dependência de uma única contratada para prestar serviços em todas as localizações (efeito real).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16 (processos de trabalho de contratação <i>ad hoc</i>), inclua o seguinte controle interno na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: a) 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 as respostas a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: 1) É tecnicamente viável dividir a solução? 2) É economicamente viável dividir a solução? 3) Não há perda de escala ao dividir a solução? 4) Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?
Deficiência	Inexistência do plano de trabalho
Causa do achado	Deficiência no estabelecimento de diretrizes para as aquisições; Deficiência no processo de planejamento das contratações.
Efeitos/ Consequências	Risco de contratação de serviços não alinhada à estratégia de terceirização da organização (potencial).
Proposta de encaminhamento	Determinar à UFPA que, em atenção ao Decreto 2.271/1997, art. 2º, antes da eventual prorrogação dos contratos de transporte, vigilância e limpeza, ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-los, elabore, aprove e publique plano de trabalho.
Deficiência	Deficiências nos requisitos de qualidade
Causa do achado	Deficiência no processo de planejamento das contratações.
Efeitos/ Consequências	Pagamento pela mera disponibilidade de mão de obra e não vinculado a bens ou serviços entregues (efeito real). Impossibilidade de cobrar da contratada o alcance de níveis mínimos de qualidade (efeito real).
Proposta de encaminhamento	Dar ciência à UFPA sobre as seguintes impropriedades/falhas, para que sejam adotadas medidas internas com vistas a prevenção de ocorrência de outras semelhantes: a) a falta de requisitos para aferição da qualidade dos serviços prestados e a vinculação dos pagamentos realizados à entrega dos serviços com a qualidade contratada, constatadas nas especificações dos objetos dos contratos 33/2010 (processo 025.991/2008 - Limpeza áreas externa); 53/2009 (Processo 25.992/2008-41 - Limpeza - áreas internas) e 2/2013 (processo 017.419/2011 - vigilância), afronta à Constituição Federal, art. 37, caput (princípio da eficiência)
Deficiência	Ausência de segregação dos recebimentos provisório e definitivo
Causa do achado	Deficiências no processo de planejamento das contratações.
Efeitos/ Consequências	Recebimento dos serviços em desconformidade com as especificações técnicas (efeito potencial). Fiscal do contrato dispense maior parte do tempo na fiscalização das obrigações acessórias (e.g., encargos trabalhistas e previdenciários) que das obrigações principais (execução propriamente dita do serviço) (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar que no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
	3.16, inclua o seguinte controle interno na etapa de elaboração do termo de referência ou projeto básico, a segregação das atividades de recebimento de serviços de forma que: a) O recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, 'a'); b) O recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a mera execução do objeto propriamente dita (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, 'b').
Deficiência	Deficiências nas cláusulas de penalidades
Causa do achado	Deficiências no processo de planejamento da contratação.
Efeitos/Consequências	Impossibilidade de aplicar penalidades à contratada por descumprimento de obrigações previstas no contrato.
Proposta de encaminhamento	Recomendar que no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua controle interno na etapa de elaboração do termo de referência ou projeto básico, com previsão, no modelo de gestão do contrato de cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: a) atrelar multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto (e.g. multas por atraso de entrega de produtos e por recusa de produtos); b) definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; c) definir o processo de aferição da desconformidade que leva à multa (e.g. cálculo do nível de serviço obtido); d) definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; e) definir o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato); f) definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.
Deficiência	Ausência de avaliação das alternativas de fiscalização administrativa
Causa do achado	Não avaliação das alternativas de fiscalização administrativa
Efeitos/Consequências	Utilização de controle (conta vinculada) com relação custo/benefício desfavorável (potencial). Fiscal do contrato pretere a fiscalização da execução do objeto em detrimento da fiscalização das obrigações acessórias (real).
Proposta de encaminhamento	Determinar à UFPA que, em atenção ao Decreto-lei 200/1967, art. 14, nas contratações que vierem a substituir os contratos 33/2010 (processo 025.991/2008 - Limpeza externa); Contratos 53/2009 (Processo 25.992/2008-41 - limpeza áreas internas) e 2/2013 (processo 017.419/2011 - vigilância), bem como do processo 021.205/2014 - nova licitação para contratação de serviços de limpeza, asseio e conservação para áreas internas, inclua, nos estudos técnicos preliminares da contratação, a avaliação do custo/benefício do modelo de fiscalização administrativa que será utilizado, considerando, além da conta vinculada, outras possibilidades como a aplicação dos controles previstos no Acórdão 1.214/2013-Plenário (combinação de controles mais rígidos na seleção do fornecedor - e.g., itens 9.1.10, 9.1.12 e 9.1.13 - com controles mais eficientes na fiscalização - e.g., itens 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4, 9.1.5.6, 9.1.6.6, 9.1.7, 9.1.8 e 9.1.9) e a possibilidade de contratação de empresa especializada para apoiar a avaliação do cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS
Deficiência	Ausência de avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira
Causa do achado	Deficiência no processo de planejamento das contratações. Falta de cultura de gestão de riscos.
Efeitos/Consequências	Contratação de empresa sem capacidade financeira para executar o contrato (potencial); Restrição da competitividade da licitação (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua o seguinte controle interno na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: a) Avaliar, no caso de contratação de serviços continuados, as diferentes possibilidades de critérios de qualificação econômico-financeiras previstas na IN-SLTI 02/2008, art. 19, inciso XXIV, considerando os riscos de sua utilização ou não.
Deficiência	Deficiência nos critérios de aceitabilidade de preços
Causa do achado	Deficiências na estimativa de preços.
Efeitos/Consequências	Sobrepço do valor total do contrato (efeito potencial). Ocorrência de jogo de planilha (efeito potencial).

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua o seguinte controle interno na etapa de elaboração do termo de referência ou projeto básico: a) Estabelecer critérios de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para mão de obra e materiais utilizados, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas, nos termos dos arts. 40, inciso X, e 48, inciso II, da Lei 8.666/1993.
Deficiência	Deficiências em cláusulas editalícias.
Causa do achado	Crença da organização de a vistoria prévia permite que as licitantes realizem uma melhor avaliação acerca da forma de prestação dos serviços. Desconhecimento das consequências desse tipo de cláusulas.
Efeitos/Consequências	Restrição indevida à competição, por (potencial): a) privilegiar indevidamente empresas locais; b) prejudicar empresas com contratos menores, mas simultâneos; c) privilegiar a empresa que já está prestando o serviço, no caso de contratos de duração continuada, pois esta já tem os funcionários contratados.
Proposta de encaminhamento	Dar ciência à UFPA que o item 10.4.15, constante do edital do Edital do Pregão 33/2011 (Vigilância) (peça 16, p. 10), contendo obrigatoriedade de vistoria prévia às instalações onde os serviços seriam prestados como condição de habilitação, afronta a Lei 8.666/1993, art. 3º, § 1º, inciso. I.
Deficiência	Deficiências na planilha de custos e formação de preços (PCFP)
Causa do achado	Grande quantidade de procedimentos dispersos na legislação associado à inexistência de lista de verificação para atuação do pregoeiro na fase de seleção do fornecedor.
Efeitos/Consequências	Superfaturamento nos contratos (real).
Proposta de encaminhamento	Determinar à UFPA que, em atenção ao princípio da legalidade (CF, art. 37, caput), adote as medidas necessárias à correção da parcela a seguir da planilha de custos e formação de preços do Contrato 2/2013, por ser indevida: a) a PCFP contém parcela referente à reciclagem (peça 42, p. 8;12;16;20;28), sem amparo legal, visto que tal parcela já é coberta pela rubrica ‘despesas administrativas’, conforme Acórdão 825/2010-Plenário, item 1.5.2. 472. Determinar à UFPA, com fulcro na CF, art. 71, IX, que, em atenção ao princípio da legalidade (CF, art. 37, caput), adote, no prazo de 30 dias, as medidas necessárias à recuperação dos valores pagos em decorrência das parcelas indevidamente contidas na planilha de custos e formação de preços do Contrato 2/2013.
Deficiência	Ausência de designação formal dos atores da fiscalização
Causa do achado	Deficiência no processo de gestão do contrato.
Efeitos/Consequências	Dificuldade ou impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e os agentes públicos que atuaram sem delegação (real).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua o seguinte controle interno na etapa de gestão do contrato: a) Exija, antes do início da execução contratual, a designação formal do preposto responsável por representar à contratada durante execução contratual.
Deficiência	Não aplicação de penalidades por falhas na execução contratual
Causa do achado	Falta de cultura da Administração Pública em apenar empresas pelo descumprimento de obrigações.
Efeitos/Consequências	Descumprimento do contrato (e da lei) (real). Impossibilidade de agravar. Motivação para que a contratada continue não cumprindo as obrigações contratuais (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua, na etapa de gestão do contrato, os seguintes controles internos: a) Registrar todas as ocorrências relativas à execução contratual; b) Aplicar as penalidades devidas sempre que uma ocorrência registrada caracterizar uma situação passível de punição.
Deficiência	Ausência de mecanismo para rastrear os serviços realizados/materiais utilizados
Causa do achado	Deficiências no modelo de gestão do contrato, elaborado na fase de planejamento da

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
	contratação.
Efeitos/ Consequências	Dificuldade ou impossibilidade de justificar os pagamentos realizados (real)
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, nos controles internos na etapa de planejamento da contratação, em atenção ao item 3.16: a) inclua mecanismos que permitam o rastreamento dos pagamentos efetuados, isto é, que permitam, para cada pagamento executado, identificar os bens ou serviços efetivamente fornecidos pela contratada.
Deficiência	Deficiências na garantia contratual
Causa do achado	Não definição de penalidades pelo atraso na entrega de garantia
Efeitos/ Consequências	Execução do contrato sem garantia adequada (real). Impossibilidade de executar a garantia contratual para pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários não quitados pela contratada (real).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua os seguintes controles internos na etapa de planejamento da contratação: a) no modelo de gestão do contrato a exigência de que a garantia cubra o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários não quitados pela contratada; b) nas cláusulas de penalidades o atraso na entrega das garantias contratuais, inclusive as respectivas atualizações de valores decorrentes de aditivos contratuais.
Deficiência	Não comprovação da manutenção das condições de habilitação
Causa do achado	Grande quantidade de procedimentos dispersos na legislação, associado à inexistência de lista de verificação para atuação da fiscalização na fase de gestão do contrato. Falta de cultura da organização em fazer tal avaliação previamente às prorrogações contratuais.
Efeitos/ Consequências	Contratada não tem condições operacionais para manter a execução do contrato (potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua os seguintes controles internos na etapa de gestão do contrato: a) A cada prorrogação contratual, verifique se a contratada mantém as mesmas condições de habilitação exigidas à época da licitação.
Deficiência	Deficiências na Fiscalização administrativa
Causa do achado	Ausência de cultura de gestão de riscos.
Efeitos/ Consequências	Prejuízo à fiscalização das obrigações principais da contratada (potencial). Relação custo/benefício da fiscalização desfavorável (real).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua na fase de gestão do contrato, os seguintes controles internos: a) avaliação dos riscos de descumprimento pela contratada das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS para determinar a extensão das amostras que serão utilizadas na fiscalização do cumprimento: a.1) das obrigações trabalhistas pela contratada, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado; a.2) das contribuições previdenciárias e dos depósitos do FGTS, por meio da análise dos extratos retirados pelos próprios empregados terceirizados utilizando-se do acesso as suas próprias contas (o objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano - sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez para um mesmo empregado, garantindo assim o 'efeito surpresa' e o benefício da expectativa do controle); b) documentação da sistemática de fiscalização utilizada em cada período.
Deficiência	Não desoneração dos contratos em decorrência do Plano Brasil Maior
Causa do achado	Desconhecimento do potencial benefício financeiro para a organização da ordem de 8% com a repactuação dos contratos (potencial).
Efeitos/ Consequências	Pagamento a maior por serviços executados por empresas abrangidas pela desoneração fiscal (efeito real).
Proposta de	Determinar à UFPA que, em atenção à Lei 8.666/1993, art. 65, § 5º, e ao princípio da

APONTAMENTOS DO ACORDÃO 1679/2015-TCU –CONFORMIDADE DAS CONTRATAÇÕES	
encaminhamento	legalidade, informe ao TCU, no prazo de 60 dias, os resultados alcançados em cumprimento às orientações contidas no Acórdão 2.859/2013 - Plenário, item 9.2.1, incluindo detalhamento da quantidade de contratos revisados e a economia (redução de valor contratual) obtida.
Deficiência	Deficiências nos controles compensatórios do planejamento da contratação
Causa do achado	Ausência de padrão elaborado pelo OGS. Falta de cultura da organização quanto ao estabelecimento de padrões para atuação da consultoria jurídica.
Efeitos/ Consequências	Não verificação acerca da legalidade de algum item essencial (efeito potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à organização que estabeleça modelos de lista de verificação para atuação da consultoria jurídica na emissão pareceres de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único, em especial, na aprovação das minutas de instrumentos convocatórios das licitações, podendo adotar os modelos estabelecidos pela Advocacia-Geral da União.
Deficiência	Deficiências nos controles compensatórios da seleção do fornecedor
Causa do achado	Ausência de padrão elaborado pelo OGS. Falta de cultura da organização quanto ao estabelecimento de padrões para atuação do pregoeiro.
Efeitos/ Consequências	Impugnação de licitação pela não realização de procedimento essencial. (Potencial). Declaração de nulidade de contrato pela realização irregular da licitação. (Potencial)
Proposta de encaminhamento	Recomendar à organização que estabeleça uma lista de verificação para atuação do pregoeiro ou da comissão de licitação durante a fase de seleção do fornecedor.
Deficiência	Deficiências nos controles compensatórios dos recebimentos provisório e definitivo
Causa do achado	Ausência de padrão elaborado pelo OGS. Falta de cultura da organização quanto ao estabelecimento de padrões para a atuação dos fiscais nos recebimentos provisório e definitivo.
Efeitos/ Consequências	Ateste de serviços prestados em desconformidade com o previsto no contrato. Não verificação de itens que deveriam ser verificados pelo fiscal.
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que, no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, em atenção ao item 3.16, inclua, no modelo de gestão do contrato, listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.
Deficiência	Deficiências nos controles compensatórios dos ajustes contratuais
Causa do achado	Ausência de padrão elaborado pelo OGS. Falta de cultura da organização quanto ao estabelecimento de padrões para atuação da consultoria jurídica.
Efeitos/ Consequências	Não verificação acerca da legalidade de algum item essencial (efeito potencial).
Proposta de encaminhamento	Recomendar à UFPA que estabeleça modelos de lista de verificação para atuação da consultoria jurídica na emissão pareceres de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único, em especial, na aprovação das minutas de ajustes decorrentes de repactuações, podendo adotar os modelos estabelecidos pela Advocacia-Geral da União.

Fonte: Adaptado de Brasil (2015a).

APENDICE B - Relação das notícias coletadas no portal da UFPA.

Nº	TÍTULO	AUTOR	TEMA	DATA
1	Evento marca o início do processo de elaboração do novo PDI da UFPA	Brenda Maciel	Cerimônia de abertura do evento que marca a divulgação do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA.	17.09.15
2	Progep realiza Oficina de Validação das Competências	Alesson Rodrigues	Oficina de mapeamento e validação das competências. A programação faz parte do terceiro ciclo do mapeamento de competências de servidores na UFPA, iniciado em 2011.	29.09.15
3	Plano de Logística Sustentável ajuda UFPA nas práticas de sustentabilidade	Brenda Maciel	Plano de ação para a implantação de uma logística sustentável.	30.09.15
4	Plano implantado na UFPA define ações sustentáveis na Universidade	Brenda Maciel	Apresentação da minuta do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLA) da Universidade Federal do Pará.	03.11.15
5	Naea realiza aula magna do Mestrado Profissional em Gestão Pública	Carlos Fernando Pinheiro	Aula magna da 4ª turma do mestrado profissional em Gestão Pública.	10.12.15
6	Dirigentes participam do Encontro sobre Relatório de Gestão da UFPA	Ericka Pinto	V Encontro sobre Relatório de Gestão da UFPA, com o intuito de orientar a elaboração.	10.12.15
7	UFPA elabora Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025	Divulgação / Proplan / ASCOM	Conjunto de ações em andamento para a elaboração da versão final do PDI 2016-2025.	14.01.16
8	UFPA implementa o SIC-Serviço de Informação ao Cidadão	Elisa Vaz	Estímulo a transparência pública por meio do acesso à informação.	20.01.16
9	Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública realiza cerimônia	Jéssica Souza	Incentivo e investimento na capacitação e qualificação dos servidores públicos	16.03.16
10	Ministério da Educação nomeia novo reitor da UFPA	Jéssica Souza	Nomeação do novo reitor da UFPA.	23.09.16
11	Emmanuel	Ericka Pinto	Mudança de gestão da UFPA.	11.10.16

Nº	TÍTULO	AUTOR	TEMA	DATA
	Tourinho assume o cargo de reitor da UFPA		Posse a nova autoridade máxima da instituição.	
12	UFPA implanta novo modelo de gestão de segurança no Campus Guamá	Ericka Pinto	Apresentação de novo modelo de contratação de vigilância.	10.02.17
13	2ª etapa do Mapeamento de Competências ocorre de 15 a 30 de março	Ana Paula Castro	Divulgação do início da 2ª etapa do 3º ciclo do mapeamento de competências.	15.03.17
14	Prazo do Mapeamento de Competências encerra-se nesta quinta	Ana Paula Castro	Coleta de dados através da aplicação de questionários aos técnicos-administrativos e Docentes ocupantes de cargos de gestão. Referente a 2ª etapa do 3º ciclo.	27.03.17
15	3º Ciclo de Mapeamento de Competências é finalizado com êxito	Divulgação / PROGEP	Realização de oficinas, coleta de dados e alimentação de sistema informatizado.	24.04.17
16	Pró-Reitorias promovem Semana de Planejamento, Gestão e Avaliação	Alice Palmeira	O fortalecimento da cultura do planejamento na UFPA.	26.04.17
17	Proad debate gestão de contratos de fornecimento de energia elétrica	Alice Palmeira	Discussão sobre a gestão de fornecimento de energia elétrica na UFPA.	02.05.17
18	Proplan promove encontro para debater metodologia dos PDUs da UFPA	Alice Palmeira	Orientações para a elaboração dos PDUs.	26.05.17
19	UFPA e TCU discutem medidas de Governança e Gestão das Aquisições	Alice Palmeira	Apresentação do Plano de Ação relativo ao Acordão 1679/2015.	05.06.17
20	Site da Prefeitura Multicampi tem novo design	Divulgação / Prefeitura Multicampi	Reformulação do site da Prefeitura Multicampi para dar mais acesso às informações.	01.06.17
21	Portal da UFPA é reformulado e ganha novos layout e funcionalidades	Caio Maia		22.06.17

Nº	TÍTULO	AUTOR	TEMA	DATA
22	Progep disponibiliza o Relatório do 3º Ciclo do Mapeamento de Competências da UFPA.	Divulgação/ PROGEP	A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (Progep) socializa com a comunidade universitária o relatório resultante da finalização do 3º Ciclo de Mapeamento de Competências (MAPEC) realizado pela Instituição no período de outubro de 2015 a abril de 2017	28.06.17
23	Consad regulamenta sanções administrativas a empresas contratadas pela UFPA.	Ericka Pinto	Apresentação da nova Resolução que regulamenta as competências para aplicação das sanções administrativas aos licitantes fornecedores e contratados da Universidade Federal do Pará.	06.07.17
24	Reitor reúne-se com Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPA.	Alice Palmeira	Reunião para discutir os resultados dos trabalhos e os próximos passos em relação à Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Pará	06.07.17

Fonte: Adaptado do Portal de Notícias da UFPA (2015-2017).

APENDICE C- Plano de Ação da UFPA adaptado.

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/ Prazo
Item	9.1.1 - Realize avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esse setor realize a gestão das atividades de aquisições da organização;	Melhoria na gestão das atividades de aquisições da UFPA	PROGEP / Até ago. de 2018
Ação	Realizar o planejamento da força de trabalho da área de aquisições da UFPA		
Item	9.1.2 - Promova ações de disseminação, capacitação ou treinamento relativas ao código de ética adotado;	Disseminação do código de ética e dos canais de diálogo sobre o assunto	PROGEP / Até dez. de 2018
Ação	Promover as políticas relativas ao código de ética no âmbito da UFPA		
Item	9.1.3 - Adote mecanismos de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído;	Plano de trabalho elaborado	Comissão de ética/ Até dez. de 2017
Ação	Definir mecanismos de controle e monitoramento quanto ao cumprimento do código de ética. Incluir no plano de trabalho mecanismos de controle e monitoramento.		
Item	9.1.4 - Aprove plano de trabalho anual para atuação da comissão de ética;	Plano aprovado	Comissão de ética/ Até dez. de 2017
Ação	Elaborar e aprovar o Plano Anual da Comissão de Ética		
Item	9.1.5 - Estabeleça formalmente: 9.1.5.1. Objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; 9.1.5.2. Pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; 9.1.5.3. Metas para cada indicador definido na forma acima; 9.1.5.4. Mecanismos a serem adotados pela alta administração para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições;	Plano Elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Elaborar um Plano de Gestão de Aquisições da UFPA, contendo objetivos, indicadores e metas para subsidiar a implementação e monitoramento do plano. Emissão de portaria		
Item	9.1.6 - Estabeleça diretrizes para área de aquisições incluindo: 9.1.6.1. Estratégia de terceirização; 9.1.6.2. Políticas de compras; 9.1.6.3. Política de estoques; 9.1.6.4. Políticas de sustentabilidade; 9.1.6.5. Política de compras conjuntas.	Normativo aprovado pela alta administração	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Elaborar Normativo Institucional estabelecendo as regras para área de aquisições da UFPA, incluindo os critérios recomendados. Constituir grupo de trabalho para elaborar Normativo Institucional		
Item	9.1.7 - Estabeleça em normativos internos: 9.1.7.1. As competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo com respeito às aquisições, nesses incluídos, mas não limitados, a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; 9.1.7.2. As competências, atribuições e responsabilidades dos cargos efetivos da área de aquisições;	Política de gestão de riscos definida.	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Criação de Comissão especial para elaboração da política de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará (Portaria Nº 1969/2017)		
Item	9.1.8 - Avalie a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a administração nas decisões relativas às aquisições, com objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo;	Adoção de um modelo de governança e gestão para o	PROAD/ Até out. de 2017

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/Prazo
Ação	Definir o comitê, composição e suas atribuições.	processo de aquisição de compras	
Item	9.1.9 - Estabeleça diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de aquisições;	Plano de gestão de aquisições aprovado formalmente	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Elaborar plano de gestão de aquisições Constituir grupo de trabalho para mapear os riscos por processo		
Item 10	9.1.10 - Capacite os gestores na área de aquisições em gestão de riscos;	Gestores na área de aquisições em gestão de riscos capacitados	PROGEP / Até jun. de 2018
Ação 10	Incluir no PAC capacitação para os gestores na área de aquisições e em gestão de riscos.		
Item	9.1.11 - Realize gestão de riscos das aquisições;	Ver item 9.1.7	PROAD/ Até dez. de 2018
Ação	Ver item 9.1.7		
Item	9.1.12 - Mantenha funcionando e divulgue os canais (telefone, e-mail, endereço e ouvidoria) por meio dos quais se possa fazer diretamente e de forma sigilosa denúncias acerca de fatos relacionados a aquisições;	Canais divulgados	Ouvidoria da UFPA/ Até dez. de 2017
Ação	Realizar ações de divulgação dos canais existentes. Identificar ferramentas para divulgação dos canais.		
Item	9.1.17 - Adote sistema de monitoramento para acompanhar o cumprimento das recomendações proferidas pela unidade de auditoria interna;	Sistema Implementado	AUDIN/ Até dez. de 2018
Ação	Implementar sistema para monitorar as recomendações expedidas internamente.		
Item	9.1.19 - Inclua nas atividades de auditoria interna a avaliação dos controles internos na função de aquisições;	Ação incluso no PAINT	AUDIN/ Até jan. de 2018
Ação	Incluir essa ação no PAINT 2018.		
Item	9.1.20 - Avalie a conveniência e oportunidade de publicar todos os documentos que integram os processos de aquisições (e.g., solicitação de aquisição, estudos técnicos preliminares, estimativas de preços, pareceres técnicos e jurídicos etc.) na internet;	Atendimento parcial com a implantação do módulo de contratos no Sistema Integrado da UFPA (SIPAC)	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Análise das exigências legais e da oportunidade de publicar documentos		
Item	9.1.21 - Publique na sua página na internet a decisão quanto à regularidade das contas proferidas pelo órgão de controle externo;	Publicação da decisão quanto à regularidade de contas da UFPA.	PROPLA N/ Até ago. de 2017
Ação	Verificar junto ao TCU as contas ordinárias da UFPA que já foram dadas às devidas quitações de responsabilidades e publicá-la.		
Item	9.1.23 - Execute processo de planejamento das aquisições contemplando, pelo menos: 9.1.23.1. Elaboração, com a participação de representantes dos diversos setores da organização, de documento que materialize o plano de aquisições, contemplando, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado (a) pela aquisição e objetivo (s) estratégico (s) apoiado (s) pela aquisição; 9.1.23.2. Aprovação pela mais alta autoridade da organização do plano de aquisições; 9.1.23.3. Divulgação do plano de aquisições na internet, e 9.1.23.4. Acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios;	Ver item 9.1.5	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Ver item 9.1.5		

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/Prazo
Item	9.1.24 - Estabeleça um modelo de competências para os ocupantes das funções-chave da área de aquisição, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições;	Competências dos gestores ligados à área de governança e gestão de aquisições mapeados	PROGEP / Até fev. de 2018
Ação	Constituir documento que vincule as competências mapeadas aos Gestores chaves da UFPA.		
Item	9.1.25 - Expeça orientações no sentido de que, quando pertinente, a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão na área de aquisições seja fundamentada nos perfis de competências definidos no modelo e sempre pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público;	Designações de acordo com perfil do cargo	PROGEP / Até jun. de 2018
Ação	Mapear o perfil de acordo com o cargo da área de aquisições.		
Item	9.1.26 - Elabore o Plano Anual de Capacitação, contemplando ações de capacitação voltadas para a governança e gestão das aquisições;	Capacitação realizada	PROGEP / Até ago. de 2018
Ação	Incluir no PAC eventos de capacitação voltados para governança e gestão das aquisições		
Item	9.1.27 - Adote mecanismos para acompanhar a execução do plano anual de capacitação;	Execução do Plano de capacitação devidamente acompanhado	PROGEP / Até fev. de 2018
Ação	Desenvolver mecanismos de acompanhamento da execução do plano de capacitação da UFPA.		
Item	9.1.28 - Defina um processo formal de trabalho para as etapas de planejamento de cada uma das aquisições, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;	Manual elaborado	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Concluir o Manual de Compras e Contratações da UFPA		
Item	9.1.29 - Estabeleça e adote: 9.1.29.1. Padrões para especificações técnicas de objetos contratados frequentemente; 9.1.29.2. Minutas de editais e contratos; 9.1.29.3. Listas de verificação para os procedimentos que devem ser executados durante a fase de julgamento das licitações 9.1.29.4. Procedimentos para a elaboração das estimativas de preços das contratações, e 9.1.29.5. Padrões quanto ao conteúdo e formato das informações que devem ser publicadas na internet, em atenção à Lei 12.527/2011, art. 8º, § 1º, IV;	Ver item 9.1.28	PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Ver item 9.1.28		
Item	9.1.30 - No seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, inclua os seguintes controles internos na etapa de elaboração dos estudos técnicos preliminares: 9.1.30.1. Realizar levantamento de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (e.g. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (e.g. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores, a fim de avaliar as diferentes soluções que possam atender às necessidades que originaram a contratação (Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea c); 9.1.30.2. Definir método de cálculo das quantidades de materiais necessários à contratação; 9.1.30.3. Definir método de cálculo das quantidades de postos de trabalho necessários à contratação 9.1.30.4. Documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte; 9.1.30.5. Definir método para a estimativa de preços, considerando uma cesta de preços, utilizando as diretrizes contidas na IN-SLTI 5/2014 9.1.30.6. Documentar o método utilizado para a estimativa de preços no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte 9.1.30.7. Avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a	Ver item 9.1.28	PROAD/ Até fev. de 2018

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/Prazo
	fornece e atendendo que a solução deve ser parcelada quando as respostas a todas as 4 perguntas a seguir forem positivas: 1ª) é tecnicamente viável dividir a solução- 2ª) é economicamente viável dividir a solução- 3ª) não há perda de escala ao dividir a solução- e 4ª) há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução- 9.1.30.8. Avaliar, no caso de contratação de serviços continuados, as diferentes possibilidades de critérios de qualificação econômico-financeiras previstas na IN-SLTI 02/2008, art. 19, inciso XXIV, considerando os riscos de sua utilização ou não;		
Ação	Ver item 9.1.28		
Item	9.1.31 - Inclua, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, na etapa de planejamento: 9.1.31.1. Mecanismos que permitam o rastreamento dos pagamentos efetuados, isto é, que permitam, para cada pagamento executado, identificar os bens ou serviços fornecidos pela contratada 9.1.31.2. No modelo de gestão do contrato a exigência de que a garantia cubra o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários não quitados pela contratada 9.1.31.3. Nas cláusulas de penalidades, o atraso na entrega das garantias contratuais, inclusive as respectivas atualizações de valores decorrentes de aditivos contratuais;	Procedimentos adotados	CPL PCU PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Adotar os procedimentos recomendados. Constituir grupo de trabalho.		
Item	9.1.32 - Inclua, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, os seguintes controles internos na etapa de gestão contratual: 9.1.32.1. Manter controle gerencial acerca da utilização dos materiais empregados nos contratos, a fim de subsidiar a estimativa para as futuras contratações; 9.1.32.2. Estabelecer mecanismo de controle gerencial acerca da produtividade dos postos de trabalho empregados nos contratos de limpeza, a fim de subsidiar a estimativa para as futuras contratações; 9.1.32.3. Definir método de cálculo das quantidades de materiais necessários à contratação; 9.1.32.4. Documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades de materiais no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte; 9.1.32.5. Verificar, a cada prorrogação contratual, se a contratada mantém as mesmas condições de habilitação exigidas à época da licitação; 9.1.32.6. Avaliar os riscos de descumprimento pela contratada das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS para determinar a extensão das amostras que serão utilizadas na fiscalização do cumprimento: 9.1.32.6.1. Das obrigações trabalhistas pela contratada, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado; 9.1.32.6.2 das contribuições previdenciárias e dos depósitos do FGTS, por meio da análise dos extratos retirados pelos próprios empregados terceirizados utilizando-se do acesso às suas próprias contas (o objetivo é que todos os empregados tenham tido seus extratos avaliados ao final de um ano - sem que isso signifique que a análise não possa ser realizada mais de uma vez para um mesmo empregado, garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa do controle); 9.1.32.7. Documentar a sistemática de fiscalização utilizada em cada período;	Procedimentos adotados	PCU PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Adotar os procedimentos recomendados. Constituir grupo de trabalho		
Item	9.1.33 - Inclua, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, os seguintes controles internos na etapa de elaboração do termo de referência ou projeto básico: 9.1.33.1. Prever no modelo de gestão do contrato, quando se tratar de contratação de serviços, a segregação das atividades de recebimento de serviços de forma que: 9.1.33.1.1. O recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, “a”)	Procedimentos adotados	PCU PROAD/ Até fev. de 2018

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/Prazo
	<p>9.1.33.1.2. O recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a execução do objeto propriamente dita (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, "b")</p> <p>9.1.33.2. Sejam as multas atreladas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto (e.g. multas por atraso de entrega de produtos e por recusa de produtos);</p> <p>9.1.33.3. Seja definido o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade;</p> <p>9.1.33.4. Seja definido o processo de aferição da desconformidade que leva à multa (e.g. cálculo do nível de serviço obtido);</p> <p>9.1.33.5. Seja definida a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível</p> <p>9.1.33.6. Seja definido o que fazer se as multas se acumularem (e.g. distrato);</p> <p>9.1.33.7. Sejam definidas as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo;</p> <p>9.1.33.8. Sejam estabelecidos critérios de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para mão de obra e materiais utilizados, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas;</p>		
Ação	Adotar os procedimentos recomendados Constituir grupo de trabalho		
Item	<p>9.1.34 - Inclua, no seu modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, os seguintes controles internos:</p> <p>9.1.34.1. Exigência, antes do início da execução contratual, de designação formal do preposto responsável por representar a contratada durante execução contratual;</p> <p>9.1.34.2. Registro de todas as ocorrências relativas à execução contratual;</p> <p>9.1.34.3. Aplicação das penalidades devidas sempre que uma ocorrência registrada caracterizar uma situação passível de punição;</p> <p>9.1.34.4. A cada prorrogação contratual, verificação se a contratada mantém as mesmas condições de habilitação exigidas à época da licitação;</p>	Procedimentos adotados	PCU PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Adotar os procedimentos recomendados Constituir grupo de trabalho		
Item	<p>9.1.35 - Estabeleça no modelo de processo de aquisições para a contratação de bens e serviços, e na gestão dos contratos decorrentes que vierem a ser elaborados, modelos de lista de verificação para:</p> <p>9.1.35.1. Atuação da consultoria jurídica na emissão dos pareceres de que trata a Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único, em especial, na aprovação das minutas de instrumentos convocatórios das licitações e de ajustes decorrentes de repactuações, podendo adotar os modelos estabelecidos pela Advocacia-Geral da União;</p> <p>9.1.35.2. Atuação do pregoeiro ou da comissão de licitação durante a fase de seleção do fornecedor;</p> <p>9.1.35.3. Listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato;</p>	Procedimentos adotados	CPL PCU PROAD/ Até fev. de 2018
Ação	Adotar os procedimentos recomendados. Constituir grupo de trabalho		
Item	9.2.1- Conclua a elaboração do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento, que permita à organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos;	PGLS atualizado	Prefeitura Multicam-pi/ Até dez. de 2017
Ação	Atualizar o PGLS		
Item	9.2.2 - Em atenção às disposições contidas no Decreto 5.707/2006, art. 5º, 2º, c/c Portaria MP nº 208/2006, art. 2º, I e art. 4º, elabore Plano Anual de Capacitação para a organização;	Servidores capacitados	PROGEP Até dez. de 2017
Ação	Inserção da temática de gestão de riscos no Plano Anual de Capacitação vigente, na área de aquisições.		

9.1 - Recomendar à Universidade Federal do Pará (UFPA), com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, III, do Regimento Interno do TCU, que:			
Item/Ação	Plano de Ação	Resultados	Unidade Responsável/Prazo
Item	9.2.3 - Em atenção à Lei 8.666/1993, art. 6º, inc. IX, alínea “c”, antes da eventual prorrogação do Contrato 75/2012, ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-lo, inclua, nos estudos técnicos preliminares da contratação, a avaliação das alternativas de soluções disponíveis no mercado para atender à necessidade que originou a contratação atual (transportar pessoas e cargas em regiões metropolitanas), a fim de identificar a solução mais vantajosa dentre as existentes;	Termo de referência elaborado com base no estudo técnico	Prefeitura Multicam -pi/ Até julho de 2017
Ação	Elaborar o estudo técnico adequado levando em consideração o aproveitamento da frota de veículos (172 veículos) da instituição e dos servidores ativos (12 servidores) pertencentes ao cargo em extinção (Motorista).		
Item	9.2.6 - Em atenção ao Decreto 2.271/1997, art. 2º, antes da eventual prorrogação dos contratos de transporte, vigilância e limpeza, ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-los, elabore, aprove e publique plano de trabalho;	Cumprimento ao AC – 1679/15-P	Prefeitura Multicam -pi/ Até julho de 2017
Ação	Elaborar plano de trabalho para o contrato de transporte		

Fonte: Adaptado do Plano de Ações da UFPA, 2017 (obtido *in loco*)

ANEXO A - Atas de reuniões.

a) ATA-16.06.17

Ata de reunião da equipe responsável pela execução do plano de ação para as medidas do Acórdão nº 1679/2015- TCU com o Reitor.

Aos décimo sexto dia do mês de junho de dois mil e dezessete, às onze horas, reuniu-se na sala anexa ao gabinete do reitor da Universidade Federal do Pará a equipe técnica das pró-reitorias de atividade meio da instituição representadas pela pró-reitora de planejamento Raquel e o servidor Raimundo, pró-reitor de administração João Cauby e assessora técnica Bernadete Ribeiro, pró-reitora de gestão de pessoas Karla, auditora interna Angela, diretor de contratos e convênios Mauro Veloso, diretor de compras e serviços Fracineuto Guedes e a servidora Aline, representantes da prefeitura do campus Gabriel e Ana Lídia, representante do controle interno Clara Souza. A reunião se deu com a exposição de cada unidade envolvida no plano de ação que responde ao acórdão nº 1679/2015- TCU, Plenário, os quais foram divididos nos temas: ética; comunicação e transparência; governança, gestão e controle; gestão de processos; gestão de riscos dos processos; gestão de pessoas; logística sustentável; normatização, decisão e formalização e planos e seu desenvolvimento. Quanto às determinações dadas pelo acórdão, os representantes da prefeitura do campus e pró-reitora de gestão de pessoas relataram o cumprimento quase total de todas elas. Os itens que ainda não foram completamente atendidos, mas que estão com ações em andamento são os 9.2.1, 9.2.3 e 9.2.6. Quanto às recomendações, em relação ao tema da ética, foi sugerido realizar o convite ao professor Wallace para compor a comissão de ética, bem como a retomada da discussão sobre a criação do código de ética próprio da instituição. Ainda em relação a esse tema, propôs-se a disponibilização permanente de um curso online sobre ética no sítio de capacitação da UFPA. Sobre o tema "planos e seu desenvolvimento", no que se refere à criação do plano anual de aquisições da UFPA, sugeriu-se que cada unidade, representadas por seus núcleos, institutos e pró-reitorias, seria responsável por elaborar o seu plano anual de aquisições, cabendo a pró-reitoria de administração fornecer a metodologia para a criação dele e, posteriormente consolidá-lo em um plano geral. Além disso, ressaltou-se a importância desse plano estar em consonância com o plano de gestão orçamentária e plano (PGO) de desenvolvimento da unidade (PDU). Mencionou-se a importância de divulgar ainda este ano o manual de compras e contratações da UFPA, cuja minuta foi apresentada na reunião e aprovada por todos. No que se refere ao tema governança, gestão e controle, foi sugerida a disponibilização dos estudos técnicos preliminares dos contratos continuados no SIPAC, independentemente da finalização da licitação. Quanto à gestão de riscos, entendeu-se que seria oportuno elaborar um mapa de riscos para o processo de aquisição de toner como experiência piloto para, posteriormente adotar esse mapa como parte integrante em todos os demais. Em relação à normatização, decisão e formalização, mencionou-se a importância de se utilizar nos documentos a serem criados a partir do plano de ação, a mesma metodologia utilizada pelo TCU no acórdão nº 1679/2015, qual seja, do giro do PDCA. Por fim, sugeriu-se a realização de reuniões periódicas para o acompanhamento da execução das ações definidas no plano de ação entregue ao TCU. Nada mais tendo a tratar.

b) ATA-06.07.17**Ata de reunião da equipe responsável pela execução do plano de ação para as medidas do Acórdão nº 1679/2015- TCU.**

Ao sexto dia do mês de julho de dois mil e dezessete, às quinze horas, reuniu-se na sala de reunião da Pró-reitoria de Administração da Universidade Federal do Pará os/as servidores (as) direta e indiretamente envolvidos (as) na execução do plano de ação apresentado ao TCU como resposta ao Acórdão 1679/2015- Plenário. A saber: Gabriel e Ana Lídia, representantes da Prefeitura do Campus; Denise, representante da Diretoria de Contratos e Convênios; Clara, representante do Controle Interno; auditora interna Angela; Aline e Edson, representantes da Diretoria de Compras e Serviços; Francilene, representante da Comissão Permanente de Licitação; Adrienne, representante da Diretoria de Finanças e Contabilidade; Roberta, representante da gerência de atas; Bernadete Ribeiro, assessora técnica; Jorge, representando o pró-reitor de Administração e Odenise, como responsável pela atualização e reformulação do sítio da PROAD. A reunião se deu com a exposição das recomendações do acórdão em questão e as propostas para o seu atendimento. Diante disso, foram sugeridas como responsáveis pela elaboração da política de compras e política de compra conjunta a Diretoria de Compras e Serviços, pela política de estoque a Diretoria de Almoxarifado e Patrimônio e pela política de sustentabilidade a Prefeitura do Campus. Alguns tópicos em específico foram discutidos na reunião: a) no que se refere à política de gestão de riscos, item 9.1.17, foi sugerida a inclusão da Controladoria Geral da União (...). b) Sobre o "padrão de informação" citado no acórdão, entendeu-se que o mesmo se refere à inserção de informações de modo completo no sítio, ou seja, se for disponibilizar os editais de pregão, que também disponibilize os editais de concorrência. c) Em relação aos fiscais de contratos, discutiu-se a possibilidade de destinação de carga-horária para essa função, tendo em vista a complexidade e importância da realização de um trabalho detalhado. d) A respeito da previsão de multas como aplicação de penalidade nos editais, viu-se que as mesmas precisam ser melhor detalhadas (formas de cálculo, multa acumulada). e) Quanto ao alinhamento estratégico sugeriu-se que fosse incluído o alinhamento com os planos de desenvolvimento da unidade (PDU), Plano de Gestão Orçamentária (PGO) e Plano de Capacitação. f) Acerca da realidade do contingenciamento, discutiu-se a importância da realização de um estudo que baseasse a tomada de decisão relativa a compras e contratações, diante dessa circunstância. g) falou-se da necessidade de inclusão das pró-reitorias ligadas ao ensino e a extensão na discussão sobre a política de compras, tendo em vista que elas lançam editais disponibilizando recursos para a comunidade acadêmica. h) Como responsável pela reformulação e atualização do sítio da PROAD, a Odenise expôs como está ficando o novo sítio e questionou que outras informações seriam importantes estar ali, a mesma disponibilizou seu contato para envio de documentos e dúvidas. Ao final da reunião discutiu-se que a prioridade para o início dos trabalhos em relação ao plano de ação está ligada àquilo que se refere aos contratos da universidade, tendo em vista que os principais problemas apontados pelo TCU foram em relação a eles. Por fim, marcou-se a próxima reunião para o dia doze de julho de dois mil e dezessete, às quatorze horas. Nada mais tendo a tratar.

Fonte: Elaborada por Aline Marques Casimiro.

b) ATA-16.07.17**Universidade Federal do Pará****Ata de reunião da equipe responsável pela execução do plano de ação para as medidas do Acórdão nº 1679/2015- TCU.**

Ao décimo segundo dia do mês de julho de dois mil e dezessete, reuniram-se no auditório da Pró-reitoria de Administração da Universidade Federal do Pará, os servidores envolvidos na execução do plano de ação apresentado ao TCU como resposta ao acórdão nº 1679/2015- Plenário, a saber: Aline e Edson, representantes da Diretoria de Compras e Serviços; Ana Lídia, representante da Prefeitura do Campus; Clara, representante do Controle Interno; Francilene, representante da Comissão Permanente de Licitação; Denise e Márcio, representantes a Diretoria de Contratos e Convênios; Roberta, representante da gerência de atas; Bernadete Ribeiro, assessora técnica e Jorge, representando o pró-reitor de Administração. O objetivo da reunião foi de dar continuidade aos trabalhos iniciados para atender o plano de ação, conforme ata de reunião do dia seis de julho de dois mil e dezessete. A assessora Bernadete apresentou uma proposta que contemplava: objetivo, documentos de referencia, priorização e a utilização da matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), o plano em si. Sugeriu-se começar aplicando essa metodologia para os contratos da UFPA, destacando-se a matriz GUT, de modo a possibilitar a análise dos contratos que possuem maior impacto na atividade finalística da instituição, diante disso, apresentar tal sistemática para o reitor e procuradoria. Além disso, sugeriu-se que sejam definidos ou confirmados os critérios de sustentabilidade a serem ou já adotados para os contratos. O início da formulação desse plano ficou sob-responsabilidade da diretoria de contratos e convênios, a qual também se comprometeu em elaborar o manual de fiscalização e o manual de contratos, com auxílio da prefeitura e auditoria interna. Em seguida, a servidora Ana Lídia apresentou a proposta da prefeitura sobre compras sustentáveis, momento no qual se sugeriu ser escrita e publicada uma matéria no sitio da UFPA que falasse sobre a realidade de contingenciamento do orçamento e em seguida, lançasse a campanha de adoção de novos hábitos em relação à energia, água, uso do telefone, consumo de material. etc. Ainda, discutiu-se sobre a possibilidade de tornar transparente os gastos das unidades de modo que todos pudessem realizar o monitoramento de economia. Discutiu-se também a importância de se realizarem premiações para as práticas inovadoras e responsáveis em relação à Administração, como o prêmio Camilo Viana. Por fim, destacou-se a necessidade e importância da mudança cultural da comunidade universitária para a viabilização dos planos, o que envolve a promoção de boas campanhas de sensibilização e conscientização. Marcou-se para o dia três de agosto de dois mil e dezessete, às quatorze horas, a próxima reunião, na qual a diretoria de contratos e convênios apresentará suas propostas. Nada mais tendo a tratar.

Fonte: Elaborada por Aline Marques Casimiro.