



**FOC** 2014

Governança e Gestão  
das Aquisições



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria-Geral de Controle Externo  
Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas

# FOC 2014

## Governança e Gestão das Aquisições

**Relator**

Ministro-substituto Augusto Sherman Cavalcanti

Brasília, 2016



República Federativa do Brasil  
Tribunal de Contas da União

#### **MINISTROS**

Aroldo Cedraz de Oliveira, Presidente  
Raimundo Carreiro, Vice-presidente  
Walton Alencar Rodrigues  
Benjamin Zymler  
Augusto Nardes  
José Múcio Monteiro  
Ana Arraes  
Bruno Dantas  
Vital do Rêgo

#### **MINISTROS-SUBSTITUTOS**

Augusto Sherman Cavalcanti  
Marcos Bemquerer Costa  
André Luís de Carvalho  
Weder de Oliveira

#### **MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU**

Paulo Soares Bugarin, Procurador-Geral  
Lucas Rocha Furtado, Subprocurador-Geral  
Cristina Machado da Costa e Silva, Subprocuradora-Geral  
Marinus Eduardo de Vries Marsico, Procurador  
Júlio Marcelo de Oliveira, Procurador  
Sérgio Ricardo Costa Caribé, Procurador

© Copyright 2016, Tribunal de Contas da União

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)

Este sumário executivo está disponível também no  
seguinte endereço do TCU, na internet:

[www.tcu.gov.br/selog](http://www.tcu.gov.br/selog)

Brasil. Tribunal de Contas da União.

FOC 2014 : governança e gestão das aquisições / Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Augusto Sherman Cavalcanti. – Brasília : TCU, Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas, 2016.  
30 p.

O conteúdo desta publicação refere-se ao TC 017.599/2014-8, Plenário, de 16/09/2015, sob a relatoria do Ministro Augusto Sherman Cavalcanti que resultou no Acórdão 2.328/2015-TCU-Plenário.

1. Governança 2. Gestão pública – Brasil. 3. Bens públicos – aquisição. 4. Prestação de serviços – contratação. I. Título.

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>05</b>	<b>RESULTADOS ALCANÇADOS</b> .....	<b>19</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>06</b>	<b>BENEFÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU</b> .....	<b>21</b>
<b>O QUE FOI AVALIADO PELO O TCU</b> .....	<b>07</b>	<b>ACÓRDÃO 2.328/2015 TCU-Plenário</b> .....	<b>27</b>
<b>POR QUE FOI AVALIADO</b> .....	<b>08</b>		
<b>COMO SE DESENVOLVEU O TRABALHO</b> .....	<b>09</b>		

<i>Resultados da avaliação empreendida</i> .....	<b>10</b>
<i>Liderança</i> .....	<b>10</b>
<i>Estratégia</i> .....	<b>11</b>
<i>Controle</i> .....	<b>11</b>
<i>Planejamento</i> .....	<b>12</b>

<i>Gestão de pessoas</i> .....	<b>12</b>
<i>Processos de trabalho</i> .....	<b>13</b>
<i>Controles internos e conformidade dos processos de contratação</i> ..	<b>13</b>
<i>Estudos técnicos preliminares</i> .....	<b>13</b>

<i>Plano de trabalho</i> .....	<b>14</b>
<i>Editais, termo de referência e minuta de contrato</i> .....	<b>15</b>
<i>Seleção do fornecedor</i> .....	<b>16</b>
<i>Gestão do contrato</i> .....	<b>16</b>
<i>Controles compensatórios</i> .....	<b>18</b>

# Apresentação

Esta publicação, sob a forma de sumário executivo, aborda os principais resultados obtidos na Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) – Governança e Gestão das Aquisições realizada pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog), pela SefidEnergia e pelas Secretarias de Controle Externo (Secex) nos estados de Amazonas, Ceará, Pará, Pernambuco e Rio de Janeiro em 2014.

Este diagnóstico refere-se ao TC 017.599/2014-8, apreciado em sessão ordinária do Plenário, de 16 de setembro de 2015, sob a relatoria do Ministro Augusto Sherman Cavalcanti, resultando no Acórdão 2.328/2015-TCU-Plenário.

Os trabalhos tiveram a finalidade de avaliar se as práticas de governança e de gestão de aquisições adotadas pelas organizações públicas estão de acordo com a legislação aplicável e aderentes às boas práticas.

O foco das auditorias efetivadas pela Selog é a verificação da conformidade e do desempenho das ações do governo nessa área, a partir de análises sistemáticas de informações sobre aspectos de governança e gestão das aquisições de bens e serviços, utilizando-se critérios fundamentados.

Dessa forma, o Tribunal busca contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, a fim de assegurar que as aquisições agreguem valor ao negócio da Administração Federal em benefício da coletividade, bem como oferecer aos parlamentares, aos órgãos jurisdicionados e à sociedade civil dados fidedignos para que possam exercer o controle dos atos governamentais.

**AROLDO CEDRAZ**  
Ministro-presidente



# Resumo

**E**m 2013, foi realizado o levantamento de governança das aquisições, com a participação de 376 instituições, que responderam um questionário, cujo objetivo foi obter e sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal, resultando no Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário.

O referido trabalho identificou, por meio de dados declarados pelos jurisdicionados, que não é adequada a situação da governança e da gestão das aquisições na Administração Pública Federal, tendo em vista as deficiências/falhas nos sistemas de governança e gestão das aquisições da maioria das organizações que se autoavaliaram, tais como: ausência (ou deficiências) de (no) estabelecimento de diretrizes para as aquisições; ausência (deficiência) de (no) estabelecimento das competências, atribuições e responsabilidades; deficiências na função de auditoria interna.

As vinte auditorias *in loco* realizadas neste trabalho, que é a continuação do referido levantamento, evidenciaram situação real da governança de aquisições com maior quantidade de deficiências do que a declarada pelos respectivos auditados, sugerindo que na APF a situação também possa ser a mesma em relação a que foi apresentada por meio da tabulação dos dados declarados pelos jurisdicionados.

As auditorias também avaliaram a conformidade da contratação de três tipos de objetos (limpeza, vigilância e transporte) e permitiram identificar consequências da ausência ou deficiência dos controles relacionados à governança e gestão das aquisições, tais como: deficiências na avaliação da estrutura de recursos humanos que contribui para realização de atividades exclusivas de servidores efetivos por funcionários terceirizados; deficiências na gestão de riscos que contribui para falhas na fiscalização administrativa; não estabelecimento de diretrizes para as aquisições que contribui para não avaliação quanto ao parcelamento dos objetos.

As deficiências nos controles de governança e gestão das aquisições já foram endereçadas no processo do levantamento (TC 025.068/2013-0), de forma que, sobre este aspecto, coube a este trabalho a proposta de encaminhar aos OGS a síntese das causas das deficiências obtidas levantadas nos trabalhos de campo, para subsidiar sua atuação.

Quanto às deficiências nas contratações, evidenciou-se que são recorrentes em praticamente todas as organizações auditadas. Assim, foi proposto que os OGS orientassem as organizações públicas de sua esfera de atuação para realizarem uma autoavaliação dos contratos de limpeza, vigilância e transporte em vigor, com base na lista de verificação utilizada nas auditorias.

# O que foi avaliado pelo TCU

O trabalho abrangeu os seguintes temas: Governança das aquisições; controles da gestão das aquisições; controles internos em nível de atividade no processo de aquisições e conformidade das contratações.

Em governança das aquisições, foram avaliados controles nos mecanismos liderança, estratégia e controle. Já em controles da gestão das aquisições, foram avaliados controles em planos, processos e pessoas. Em controles internos e conformidade das contratações, foram avaliados processos de contratações relacionados à terceirização dos serviços de limpeza, vigilância e transporte de pessoas.

## Temas abordados:

- Governança das Aquisições
- Controles da Gestão das Aquisições
- Controles Internos em Nível de Atividade no Processo de Aquisições
- Conformidade das Contratações

# Por que foi avaliado

Em 27 de março de 2013, por meio da Ata 9 do Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU), foi aprovado o Plano de Controle Externo de 2013/2014, contemplando 49 linhas de ação que impactam diretamente dez objetivos estratégicos do Plano Estratégico do Tribunal, para o quadriênio 2011-2015, relacionados aos processos finalísticos do exercício do controle externo.

Entre os objetivos estratégicos estabelecidos no plano, destaca-se aquele ligado à intensificação de ações que promovam o aprimoramento de ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração Pública (Objetivo Estratégico VI), cuja décima terceira linha de ação impacta no objetivo supra:

**Avaliar a governança e a gestão** no Sistema único de Saúde (SUS), na segurança pública, na defesa nacional, na previdência complementar, na sistemática de descentralização de recursos federais, nas universidades públicas federais e nos institutos federais de Educação, Ciência e Tecnologia, nos setores de pessoal, de tecnologia da informação e **de aquisições**, dentre outras áreas.

## O Plano de Controle

O Plano de Controle Externo é o instrumento de planejamento de médio prazo para as atividades finalísticas do Tribunal. O Plano de Diretrizes, por sua vez, contém o desdobramento periódico das metas estabelecidas no Plano Estratégico e as ações de suporte à execução do Plano de Controle Externo.



# Como se desenvolveu o trabalho

Foi realizado um conjunto de auditorias, na forma de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), com o objetivo de avaliar se as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas adotadas pela Administração Pública Federal estão de acordo com a legislação aplicável e aderentes às boas práticas.

Nesse contexto, a Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog), unidade orientadora dos trabalhos, foi responsável pelo planejamento centralizado e pela consolidação dos resultados das auditorias, enquanto a execução das vinte fiscalizações ficou a cargo de cinco Secretarias de Controle Externo (Secex) dos seguintes estados, Amazonas, Ceará, Pará, Pernambuco e Rio de Janeiro, e da SefidEnergia, além da própria Selog.

O objetivo geral desta fiscalização foi avaliar se as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas na Administração Pública Federal estão de acordo com a legislação aplicável e aderentes às boas práticas.

Durante a fase de planejamento da FOC, a Selog definiu, a partir do objetivo geral, as questões, os procedimentos de auditoria e os possíveis achados com o seguinte embasamento:

**a)** Questões de auditoria 1 a 6, e 12, com base nos itens do questionário utilizado no levantamento relativo ao perfil de governança de aquisições de 2013;

**b)** Questões 7 a 11, com base no documento Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), publicado no site da [Selog](#) (menu “Riscos e Controles nas Aquisições”) em atenção ao Acórdão 1.321/2014-Plenário.

Como resultado dessa fase, foram geradas as matrizes de planejamento e de achados-padrão das auditorias. Essas matrizes foram aperfeiçoadas com a participação das unidades envolvidas na FOC durante workshop, realizado presencialmente em Brasília e por meio de videoconferência nos estados participantes.

A equipe da Selog também prestou apoio técnico in loco às equipes na realização das fiscalizações e efetuou uma corevisão dos relatórios, a fim de que contribuíssem ao máximo para os objetivos desta consolidação e de que os encaminhamentos propostos dessem tratamento homogêneo aos auditados.

Além de dispositivos constitucionais, legais e infralegais, foram utilizados como principais critérios os do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Também foram utilizados como critério o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e outros modelos internacionais aplicáveis à governança e à gestão de aquisições, tais como: o publicado pela Federação Internacional de Contadores (Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective) e o utilizado pelo Government Accountabi-

lity Office (GAO), Entidade de Fiscalização Superior dos EUA (Framework for Assessing the Acquisition Function at Federal Agencies). Outra fonte utilizada na elaboração do relatório foi o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, publicado pelo TCU em 2014.

### RESULTADOS DA AVALIAÇÃO EMPREENDIDA

Não obstante as deficiências encontradas na situação da governança das aquisições (seis primeiras questões), não foram feitas propostas de encaminhamento aos OGS, por já terem sido objeto de proposta em outro trabalho (Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário). Entretanto, considerando que um dos objetivos da inclusão desses pontos neste trabalho foi a identificação das causas dessas deficiências, foi encaminhado aos OGS uma síntese das causas das deficiências em governança e gestão das aquisições informadas pelos gestores das vinte organizações auditadas neste trabalho, como subsídio para a elaboração de seus planos de ação para atender as recomendações contidas no Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário.

### LIDERANÇA

No mecanismo liderança, este trabalho avaliou as seguintes práticas:

- a)** A organização executa processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da função de aquisições considerando as competências para as atividades;

- b)** A organização executa avaliação da estrutura de recursos humanos da função de aquisições, a fim de verificar se os recursos humanos estão em quantidade e com a qualificação adequada às suas atribuições;
- c)** Há um código de ética implantado, divulgado e monitorado;
- d)** A autoridade máxima exerce a liderança organizacional, estabelecendo objetivos, indicadores e metas para a gestão das aquisições.

As linhas A1 a A4 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse mecanismo, que evidencia que 19 das 20 organizações possuem deficiências no processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da área de aquisições; e que a maioria delas apresenta deficiências nas demais práticas listadas.

As principais consequências (potenciais) desse cenário são: Seleção de pessoal não qualificado para desempenhar funções-chave da área de aquisições ([A1](#)); desconhecimento acerca das necessidades de pessoal (quantidade e perfil) para desempenhar as funções da área de aquisições ([A2](#)); adoção de condutas contrárias à ética na execução de atividades relacionadas às contratações ([A3](#)); e impossibilidade de avaliar se a área de aquisições possui desempenho organizacional adequado ([A4](#)).

## ESTRATÉGIA

No mecanismo estratégia, este trabalho avaliou as seguintes práticas:

- a)** Há estabelecimento de diretrizes para as aquisições, como políticas de terceirização, de compras, de estoques dentre outras, que direcionam as decisões operacionais das aquisições (por exemplo, quais serviços devem ser contratados e quais devem ser executados com servidores);
- b)** Há estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições, de forma que cada setor tenha atribuições específicas e possam implementar mecanismos de segregação de funções críticas;
- c)** Existem instâncias colegiadas, compostas por integrantes das diversas áreas da organização, que apoiem as decisões críticas sobre as aquisições, mitigando o risco de decisões com viés.

As linhas A5 a A7 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse mecanismo, evidenciando que as vinte organizações possuem deficiências no estabelecimento de diretrizes para as aquisições; e que a maioria delas apresenta deficiências nas demais práticas listadas.

As principais consequências desse cenário são: Realização de aquisições não alinhadas às diretrizes estratégicas da organização (A5); ausência de segregação de funções em atividades críticas, desconhecimento acerca de quem é o responsável por realizar atividades na área de aquisições, sobreposição de responsabilidades pela realização de

uma mesma atribuição por mais de um responsável, falta de envolvimento formal da alta administração nas decisões relativas às aquisições (A6); e realização de aquisições que não atendam as demandas da organização como um todo (A7).

## CONTROLE

No mecanismo controle, este trabalho avaliou as seguintes práticas:

- a)** Existem diretrizes para a gestão de risco das aquisições, os gestores são capacitados para realizá-la, e essa gestão é realizada;
- b)** Existem canais que recebem denúncias sobre impropriedades nas aquisições da organização;
- c)** A função de auditoria interna está estabelecida e atua segundo as boas práticas internacionais sobre o tema (IPPF), não realizando atividades de cogestão;
- d)** A organização dá publicidade das decisões sobre o julgamento das contas, agendas de dirigentes superiores e tem transparência ativa quanto a todos os documentos de seus processos administrativos de aquisição.

As linhas A8 a A11 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse mecanismo, o que evidencia que todas as organizações auditadas possuem deficiências na gestão de riscos das aquisições; que quase a totalidade delas (19/20) apresenta deficiências na função de auditoria interna e em accountability.

As principais consequências desse cenário são: Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos em cada aquisição ([A8](#)); prejuízo na independência da unidade de auditoria interna, prejuízo na qualidade dos trabalhos desempenhados pela auditoria interna, desconhecimento acerca da adequação dos processos de governança, riscos e controles ([A9](#)); prejuízo no controle social dos processos de aquisição ([A10](#)); prejuízo ao controle social dos processos de aquisição; redução da transparência quanto ao julgamento das contas dos gestores pelo órgão de controle externo ([A11](#)).

## PLANEJAMENTO

Planejamento é princípio fundamental da administração pública, e sobre este mecanismo buscou-se avaliar se a organização pratica um processo de planejamento das aquisições, gerando um plano de aquisições contendo o conjunto de aquisições que pretende realizar ao longo do ano, instrumento este que deveria ser utilizado como insumo para a elaboração da proposta orçamentária anual, bem como para o acompanhamento da execução orçamentária.

Também foi avaliada a existência de um Plano 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 permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos.

As linhas A12 a A14 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse componente, o que evidencia que a maioria das organizações (17/20) apresenta deficiências no processo de planejamento das aquisições, especialmente pela

não elaboração de um plano anual de aquisições; apenas uma organização, dentre as vinte auditadas, possui um PLS, e mesmo assim esse plano apresenta falhas.

As principais consequências desse cenário são (potenciais): Imprevisibilidade da demanda de trabalho da unidade de aquisições na realização de aquisições sem o prazo adequado para planejamento, falta de recursos previstos no orçamento para realização da aquisição, de contratações emergenciais sem amparo legal ([A12](#)); realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade, desperdício de recursos naturais ([A13](#) e [A14](#)).

## GESTÃO DE PESSOAS

Quanto à gestão de pessoas, foram avaliadas: a existência de mapeamento de competências necessárias à função de aquisições, condição necessária para uma boa gestão de pessoas; e se a capacitação dos servidores/empregados da função de aquisições é adequada à execução das atividades.

As linhas A15 e A16 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse componente, o que evidencia que a maioria das organizações auditadas apresenta deficiências no mapeamento de competências necessárias à área de aquisições (17/20) e na capacitação dos servidores/empregados da área de aquisições (15/20).

As principais consequências desse cenário são (potenciais): Desconhecimento acerca das competências necessárias ao desempenho adequado das atividades realizadas pela área de aquisições ([A15](#)); e execução inadequada de atividades críticas da área de aquisições por servidor não capacitado ([A16](#)).

## PROCESSOS DE TRABALHO

Processos de trabalho são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Com base neste princípio e a fim de obter qualidade nas contratações, as organizações devem sistematizar, por meio de processos de trabalho, suas aquisições.

Neste mecanismo, este trabalho avaliou as seguintes práticas:

- a)** Estabelecimento de processos de trabalho para o planejamento de cada uma das contratações, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;
- b)** Estabelecimento de padrões diversos (e sua utilização), como minutas de editais, listas de verificação para atuação das consultorias jurídicas, entre outros, que aumentam a produtividade dos processos de contratação e contribuem para a diminuição de erros.

As linhas A17 e A18 da Tabela 1 apresentam os resultados obtidos na avaliação in loco desse componente, o que evidencia que a maioria das organizações não possui um processo formal de trabalho para realização das contratações (16/20), assim como apresenta deficiências no estabelecimento e adesão a padrões (16/20).

As principais consequências dessa situação são (potenciais): Falta de padronização de procedimentos, execução de uma mesma atividade por unidades diferentes, existência de atividades sem um responsável claro e não realização de algum procedimento essencial ([A17](#)); e ocorrência de erros em procedimentos repetitivos e realização de retrabalho na execução de procedimentos ([A18](#)).

## CONTROLES INTERNOSE CONFORMIDADE DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO

As questões de auditoria Q7 à Q12 tiveram como objetivo avaliar os controles internos em nível de atividade e a conformidade nos processos de contratação, e os resultados decorrentes desse tema estão agrupados por questão de auditoria.

Foi grande a recorrência, entre as organizações auditadas, das deficiências decorrentes dessas questões de auditoria, o que motivou a estratégia de encaminhamento de orientar todas as organizações públicas federais a procederem uma autoavaliação dos seus contratos com base nas verificações executadas durante este trabalho.

## ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

O objetivo dessa questão de auditoria foi verificar se as contratações foram realizadas com base em estudo técnico preliminar, que contemplasse pelo menos:

- a)** Levantamento de mercado para buscar soluções que atendessem os requisitos da contratação;
- b)** Método objetivo para estimar a quantidade de materiais e a produtividade da mão de obra utilizadas na prestação dos serviços de limpeza;
- c)** Justificativa documentada para localização, quantidade e tipo dos postos de vigilância;
- d)** Procedimentos para adequada estimativa de preços;
- e)** Justificativa para o parcelamento ou não da solução contratada.

As linhas A19 a A23 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, evidenciando que houve achados de auditoria para todos os itens verificados na quase totalidade das organizações.

A utilização de somente uma opção como base para definição dos requisitos da contratação (A19) acarreta riscos de direcionamento da licitação, com o consequente aumento do valor contratado, além de dependência de fornecedores únicos, em determinadas situações.

Uma estimativa deficiente de quantidades de material (A20) pode levar à sobra de produtos, com consequente desperdício desses itens e de recursos financeiros ou até uma remuneração indevida à contratada.

A deficiência na definição dos postos de trabalho (A21) provoca riscos de contratar uma quantidade maior do que a necessária, levando ao desperdício de recursos financeiros, o que pode caracterizar ato de gestão antieconômico.

A coleta insuficiente de preços ou falta de método para realizar a estimativa (A22) pode levar a estimativas falhas, com consequente uso de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas.

Quanto ao parcelamento da contratação (A23), não parcelar solução cujo parcelamento é viável, pode ocasionar a diminuição da competição nas licitações, por não permitir que empresas menores participem da licitação, e o consequente aumento dos valores contratados.

## PLANO DE TRABALHO

O objetivo desta questão de auditoria foi verificar se as contratações foram realizadas com base em plano de trabalho, que contemplasse, pelo menos, a existência de plano de trabalho para a terceirização dos serviços de limpeza, vigilância e transporte, e eventuais deficiências no plano, caso existissem.

Esta questão de auditoria foi verificada apenas nas organizações pertencentes ao Sisg e ao Dest, tendo em vista que apenas essas possuem normativos com a obrigatoriedade de elaboração do referido documento. As linhas A24 e A25 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, demonstrando que houve achados de auditoria para os dois itens verificados.

A ausência de plano de trabalho (A24) leva ao risco da contratação de serviços fora da estratégia de terceirização da organização, com consequente alocação indevida de recursos, e risco de ilegalidade ante possível contratação de serviços para os quais haja cargo com atribuição para executá-lo.

As deficiências no plano de trabalho (A25) podem levar a contratações de serviços que não atendam adequadamente a necessidade da contratação, o que gera alocação indevida de recursos.



## EDITAL, TERMO DE REFERÊNCIA E MINUTA DE CONTRATO

O objetivo desta questão de auditoria foi verificar se alguns requisitos mínimos para realizar uma contratação eficiente e eficaz estavam presentes no edital, no termo de referência e na minuta do contrato.

As linhas A26 a A34 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, demonstrando que houve achados de auditoria para todos os itens verificados.

A ausência de requisitos de qualidade para avaliar a prestação dos serviços (A26) impossibilita a organização de vincular a remuneração dos contratos ao alcance de resultados pelas contratadas e de verificar objetivamente se os serviços estão sendo prestados adequadamente, o que caracteriza a contratação como fornecimento de mão de obra.

A ausência ou deficiência nos requisitos de sustentabilidade (A27) nos contratos pode levar ao desperdício de recursos naturais, com conseqüente dano ao meio ambiente.

A não segregação entre o recebimento provisório e o definitivo (A28) implica o risco de o fiscal do contrato despender maior parte do tempo na fiscalização das obrigações acessórias (a exemplo de encargos trabalhistas e previdenciários) do que das obrigações principais (execução propriamente dita do serviço), e conseqüente recebimento dos serviços em desconformidade com as especificações técnicas.

A deficiência na definição de penalidades (A29) traz o risco de cláusulas de penalidades genéricas, o que implica a impossibilidade de aplicação das penalidades, com conseqüente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidade na execução.

A não avaliação das alternativas de fiscalização (A30), considerando a utilização da conta vinculada para retenção de valores devidos pelas contratadas ou outros mecanismos de fiscalização, com melhor custo-benefício, traz o risco de o fiscal do contrato preferir a fiscalização da execução do objeto em detrimento da fiscalização das obrigações acessórias ou uso de controle com relação custo-benefício desfavorável, o que leva ao desperdício de recursos.

A ausência de avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira (A31), implica risco de restrição indevida à competitividade da licitação, em caso de definição de critérios muito rigorosos, ou da contratação de empresas que não possuem capacidade financeira para cumprir as obrigações contratuais, em caso de estabelecimento de critérios pouco rígidos.

A deficiência na fixação de preços máximos globais e unitários aceitáveis para os postos de trabalho e materiais utilizados na prestação dos serviços ou na fixação de critério objetivo para avaliar a exequibilidade das propostas (A32) traz o risco de contratação com sobrepreço, ou, no caso da ausência de preços máximos unitários, ocorrência de “jogo de planilha”.

A utilização de pregão presencial em detrimento do eletrônico (A33), sem justificativa adequada, traz risco de restrição à competitividade do certame e uma efetiva restrição a sua transparência, com potencial contratação por preço superior e desperdício de recursos financeiros.

Em relação às deficiências em cláusulas editalícias ([A34](#)), os itens avaliados neste ponto foram: Exigência de vistoria prévia às instalações da organização; definição da remuneração dos terceirizados pelas organizações; exigência de início para prestação dos serviços em prazo exíguo; vedação à soma de atestados de capacidade técnica-operacional; e previsão em cláusula específica do contrato de pagamento, ao final do contrato, de aviso prévio trabalhado concomitante à previsão de pagamento da mesma parcela mês a mês na planilha de custos e formação de preços (PCFP).

A ocorrência de um desses fatos pode implicar restrição indevida da competição ou aumento do valor do contrato, com consequente desperdício de recursos públicos.

### **SELEÇÃO DO FORNECEDOR**

O objetivo desta questão de auditoria foi verificar se alguns dos requisitos mínimos para seleção do fornecedor estavam presentes no processo de contratação, contemplando: Avaliação quanto à adequação das parcelas previstas na planilha de custos e formação de preços (PCFP); e definição de penalidades para a fase de julgamento da licitação.

As linhas A35 e A36 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, demonstrando que houve achados de auditoria, na maioria dos casos, para os dois itens verificados.

No tocante às parcelas contidas na PCFP ([A35](#)), os itens avaliados foram: Ausência de parcelas de IRPJ e CSLL; correção da alíquota de FGTS; adicional noturno somente para postos noturnos; ausência de despesas com seleção, treinamento e reciclagem, de despesas com supervisão e fiscalização e de parcela para reserva técnica. A inclusão

dessas parcelas nas planilhas acarreta risco de pagamentos indevidos, com consequente superfaturamento dos contratos.

As cláusulas de penalidades previstas de forma genérica para a fase de julgamento da licitação ([A36](#)) implica a impossibilidade de aplicação das penalidades, com consequente dificuldade para inibir comportamentos que retardam indevidamente o certame, como a participação de empresas “aventureiras”, por exemplo.

### **GESTÃO DO CONTRATO**

O objetivo desta questão de auditoria foi verificar se alguns requisitos mínimos para realizar a gestão eficaz dos contratos estavam presentes na contratação, contemplando: Designação formal dos atores da fiscalização; aplicação de penalidades por falhas na execução dos contratos; existência de mecanismos para rastrear os serviços realizados ou materiais utilizados; adequação das garantias contratuais; manutenção das condições de habilitação por ocasião das prorrogações contratuais; avaliação de riscos para definir a extensão da fiscalização administrativa; e falhas existentes nas repactuações.

As linhas A37 a A46 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, evidenciando que houve achados de auditoria para todos os itens verificados.

A ausência de designação formal dos atores na fiscalização ([A37](#)) implica o questionamento da legitimidade dos atos praticados na gestão dos contratos, o que gera a impossibilidade de responsabilizar as partes que atuaram no contrato sem a devida delegação.

A ausência de procedimentos padronizados para a apuração de descumprimento das obrigações contratuais (A38) leva ao risco de descumprimento dos princípios do devido processo legal e do contraditório, com a consequente não aplicação da penalidade.

A ausência de mecanismo para rastrear os serviços realizados e os materiais utilizados (A39), por exemplo, relatórios de fiscalização, relação nominal dos ocupantes dos postos de trabalho, registro de pontos dos terceirizados, rondas periódicas nos postos de trabalho e controle de estoque dos produtos, gera impossibilidade de os fiscais e gestores dos contratos avaliarem se a totalidade dos postos estão ocupados e se os materiais contratados são utilizados em sua totalidade, levando, potencialmente, a aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com o consequente pagamento indevido.

O achado sobre pagamento de serviços/produtos não realizados/utilizados (A40) não foi abordado neste relatório por se tratar de situações concretas relativas aos contratos analisados em cada organização auditada. Tendo em vista a especificidade de cada caso, não houve proposta de encaminhamento para os OGS sobre esse tema.

As deficiências nas garantias contratuais (A41) podem levar a organização a ficar sem o amparo da garantia ou com a cobertura reduzida, o que gera a impossibilidade de as seguradoras arcarem com as obrigações trabalhistas e previdenciárias não pagas pela contratada, levando à responsabilização das contratantes por esses débitos ou não recebimento das multas por ventura aplicadas.

A não comprovação dessas condições de habilitação (A42) pode levar ao retorno de todos os riscos que foram mitigados com os critérios de habilitação exigidos à época

do certame, com consequente possibilidade de a contratada não possuir condições econômico-financeiras ou técnico-operacionais para manter a execução do contrato.

A não realização de uma avaliação de riscos para definir a extensão da fiscalização administrativa (A43) acarreta risco de uso de controles pouco eficazes para garantir o cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS, o que gera ineficiência e ineficácia da fiscalização contratual, levando à redução da fiscalização sobre o objeto do contrato e à baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada, possibilitando a responsabilização solidária da administração.

O achado sobre descumprimento das regras de pagamento previstas (A44) no contrato não foi abordado neste relatório por se tratar de situações concretas relativas a cada contrato analisado nas organizações auditadas. Tendo em vista a especificidade de cada caso, não haverá proposta de encaminhamento para os OGS sobre esse tema.

As deficiências nas repactuações (A45) trazem o risco de repactuações com valores superiores, incluindo parcelas na PCFP que deveriam ser reduzidas ou excluídas, com consequente desperdício de recursos públicos.

No tocante ao achado A46, que tratou da revisão dos contratos de prestação de serviços ainda vigentes, firmados com empresas beneficiadas pela desoneração da folha de pagamento (Plano Brasil Maior), não houve proposta de encaminhamento, tendo em vista a suspensão dos efeitos dos itens 9.2 e 9.3 do Acórdão 2.859/2013-TCU-Plenário.

## CONTROLES COMPENSATÓRIOS

O objetivo desta questão foi verificar se alguns possíveis controles internos compensatórios estavam presentes na contratação e minimizavam os riscos inerentes à execução dos contratos, contemplando o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor, os recebimentos provisório e definitivo e os ajustes contratuais.

As linhas A47 a A50 da Tabela 1 apresentam os resultados consolidados para cada item avaliado, demonstrando que houve achados de auditoria para todos os itens verificados.

No tocante aos controles compensatórios do planejamento da contratação, a inexistência de lista de verificação para avaliação da legalidade dos editais executada pela assessoria jurídica pode implicar a avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, o que gera ineficiência dos pareceres ou não verificação da legalidade de itens essenciais.

Já em relação aos controles compensatórios da seleção do fornecedor, a inexistência de lista de verificação para avaliação de itens pelo pregoeiro ao proceder à seleção do fornecedor pode implicar a execução de procedimentos com baixo risco em detrimento de outros com alto risco, o que gera ineficiência ou falhas nos procedimentos para seleção dos fornecedores.

Quanto aos controles compensatórios nos recebimentos provisório e definitivo, a inexistência de listas de verificação para avaliação de itens pelos fiscais ou gestores dos contratos acarreta risco de aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, o que gera pagamento indevido.

Quanto aos controles compensatórios dos ajustes contratuais, a inexistência de lista de verificação para avaliação da legalidade dos instrumentos de ajustes contratuais executada pela assessoria jurídica pode implicar a avaliação de itens com baixo risco de ilegalidade e não avaliação de outros com alto risco de ilegalidade, o que gera ineficiência dos pareceres ou não verificação da legalidade de itens essenciais.

# Resultados alcançados

Essa FOC evidenciou a fragilidade da governança das aquisições nas vinte organizações auditadas, mediante comprovação da ausência ou deficiência de controles relacionados à governança e gestão das aquisições e à retificação de informações apresentadas em resposta ao levantamento do perfil de governança das aquisições realizado pelo TCU em 2013.

Além disso, verificaram-se deficiências recorrentes nos controles internos em nível de atividade nos processos de contratação de três objetos específicos (limpeza, vigilância e transporte), tais como:

- a)** Ausência de método objetivo para estimar a quantidade dos materiais de limpeza utilizados na prestação dos serviços, assim como da produtividade adotada para definir a quantidade de postos de trabalho;
- b)** Ausência de estudo técnico para justificar quantidade e tipo de postos de trabalho alocados nos serviços de vigilância;
- c)** Ausência de método objetivo para estimar o valor da contratação dos serviços.

A avaliação da conformidade das contratações permitiu identificar consequências da ausência ou deficiência dos controles relacionados à governança e gestão das aquisições. Assim, evidenciou-se, por exemplo, que:

- a)** As deficiências na avaliação da estrutura de recursos humanos contribuíram para que uma das organizações auditadas mantenha 50% do quadro de funcionários que atuam na área de aquisições, composto por terceirizados que desempenham atividades de instrução de processos típicas de servidores efetivos;
- b)** A falta de cultura de gestão de riscos em outra organização contribuiu para que não houvesse avaliação das alternativas de fiscalização administrativa nos contratos nem quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira, podendo acarretar ineficiência na fiscalização dos contratos e limitação indevida da competição ou contratação de empresa sem condições de executar os contratos, respectivamente;
- c)** As deficiências no estabelecimento de diretrizes para as aquisições em uma terceira organização, em especial, a ausência de estratégia de terceirização, contribuíram para que não fosse realizada a análise do parcelamento ou não das contratações, podendo acarretar diminuição da competição nas licitações e dependência de um único fornecedor.

Portanto, a melhoria dos processos de governança e gestão das aquisições nas organizações contribuirá para que os riscos de ocorrências específicas nas contratações

sejam mitigados, o que só é possível por meio do apoio da alta administração da organização para implantação de controles internos adequados.

Tendo em vista a recorrência das deficiências encontradas nas contratações analisadas nessa FOC, foi recomendado a SLTI que, com base nos subsídios advindos deste trabalho, elabore um modelo de contratação de bens e serviços pela Administração Pública, abrangendo as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos respectivos contratos, a fim de aprimorar o modelo existente e de reduzir a possibilidade de falhas nos futuros contratos.

Considerando o extenso trabalho de sistematização dos procedimentos aplicáveis a cada fase coligido no relatório de auditoria, o material contido na Tabela 2 foi encaminhado à SLTI para que seja utilizado por essa secretaria como parâmetro básico para elaboração do modelo de contratação de bens e serviços.

No tocante à utilização da conta vinculada, foi recomendado à SLTI que elabore estudo de avaliação de custo-benefício e de riscos relacionados à utilização desse mecanismo, e, com base nos resultados obtidos, verifique as possibilidades de manter, ou não, o procedimento e de prever a adoção de outras formas de controle, a exemplo das já suscitadas no Acórdão 1.214/2013-TCU-Plenário.

Quanto aos controles compensatórios de gestão, foi recomendado ainda à SLTI que estabeleça listas de verificação para atuação do pregoeiro ou da comissão de licitação durante a fase de seleção do fornecedor e promova, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade de seu uso pelas organizações incluídas na sua esfera de atuação.

Foi recomendado à AGU que adote medidas para estimular o uso, por parte das organizações incluídas em sua esfera de atuação, das listas de verificação disponibilizadas no seu site, orientando-as ainda para que as acostem aos autos dos processos licitatórios; e que avalie os aspectos constantes da Tabela 2 para o aperfeiçoamento de suas listas de verificação para emissão de parecer jurídico, bem como dos seus modelos de editais e de minutas de contratos.

Quanto ao CNJ, foi recomendado que elabore listas de verificações para atuação das consultorias jurídicas na fase interna da licitação, orientando-as ainda para que as acostem aos autos dos processos licitatórios, promovendo, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade do uso das listas pelas organizações incluídas em sua esfera de atuação.

Para o CNMP, foi recomendado que avalie os aspectos constantes da Tabela 2 para o aperfeiçoamento de suas listas de verificação para emissão de parecer jurídico, bem como dos seus modelos de editais e de minutas de contratos, promovendo, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade do uso das listas pelas organizações incluídas na sua esfera de atuação.



# Benefício da Implementação das Determinações e Recomendações do Tcu

Espera-se com este trabalho que sejam induzidas melhorias nas contratações de serviços de limpeza e conservação, vigilância e transporte de pessoas, o que se pretende alcançar com elaboração de um modelo de contratação de bens e serviços pela Administração Pública, assim como na implantação de controles internos e da governança dos processos de aquisições das organizações públicas federais como um todo, cujas deficiências foram evidenciadas pelas falhas e impropriedades identificadas e relatadas neste processo.

Tabela 1 – Achados por Unidade Jurisdicionada (UJ):

Achados de Auditoria	UJ1	UJ2	UJ3	UJ4	UJ5	UJ6	UJ7	UJ8	UJ9	UJ10	UJ11	UJ12	UJ13	UJ14	UJ15	UJ16	UJ17	UJ18	UJ19	UJ20
A1. Deficiências no processo de seleção dos ocupantes das funções-chave da função de aquisições.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A2. Deficiências na avaliação da estrutura de recursos humanos da função de aquisições.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A3. Deficiências na implantação de código de ética.	x	x	x		x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
A4. Deficiências na liderança organizacional.	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x
A5. Deficiências no estabelecimento de diretrizes para as aquisições.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Achados de Auditoria	UJ1	UJ2	UJ3	UJ4	UJ5	UJ6	UJ7	UJ8	UJ9	UJ10	UJ11	UJ12	UJ13	UJ14	UJ15	UJ16	UJ17	UJ18	UJ19	UJ20
A6. Deficiências no estabelecimento de competências, atribuições e responsabilidades para área de aquisições.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x
A7. Deficiências na instituição de instâncias colegiadas.			x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
A8. Deficiências na gestão de risco das aquisições.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A9. Deficiências nos canais de denúncia.						x						x					x	x	x	x
A10. Deficiências na função de auditoria interna.	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A11. Deficiências em accountability.	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A12. Deficiências no processo de planejamento das aquisições.			x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
A13. Inexistência do PLS ou equivalente.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
A14. Falhas no PLS ou equivalente.													x							
A15. Deficiências no mapeamento de competências necessárias à função de aquisições.			x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A16. Deficiências na capacitação dos servidores/empregados da função de aquisições.			x	x	x	x	x				x	x	x		x	x	x	x	x	x

Achados de Auditoria	UJ1	UJ2	UJ3	UJ4	UJ5	UJ6	UJ7	UJ8	UJ9	UJ10	UJ11	UJ12	UJ13	UJ14	UJ15	UJ16	UJ17	UJ18	UJ19	UJ20
A17. Processos de trabalho de contratação ad hoc.			x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
A18. Deficiências no estabelecimento e adesão a padrões.			x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
A19. Deficiências no levantamento de mercado.	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
A20. Deficiências na estimativa das quantidades de materiais.	x	x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
A21. Deficiências na definição dos postos de trabalhos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A22. Deficiências na estimativa de preços.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A23. Deficiências na justificativa para o parcelamento ou não da solução.	x	x			x		x	x		x	x	x	x	x				x		x
A24. Inexistência do plano de trabalho.			x	x				x	x		x		x							x
A25. Deficiências no plano de trabalho.																		x		
A26. Deficiências nos requisitos de qualidade.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A27. Deficiências nos requisitos de sustentabilidade.			x		x			x	x	x	x	x	x			x			x	x
A28. Ausência de segregação dos recebimentos provisório e definitivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x
A29. Deficiências nas cláusulas de penalidades.			x		x	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A30. Ausência de avaliação das alternativas de fiscalização administrativa.	x	x	x	x		x		x	x	x	x		x		x		x	x	x	x
A31. Ausência de avaliação quanto aos critérios de habilitação econômico-financeira.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A32. Deficiência nos critérios de aceitabilidade de preços.	x	x		x	x	x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	x
A33. Utilização de pregão presencial em detrimento do eletrônico.	x	x				x													x	x
A34. Deficiências em cláusulas editalícias.	x	x	x		x	x		x	x			x		x			x	x	x	x

Achados de Auditoria	UJ1	UJ2	UJ3	UJ4	UJ5	UJ6	UJ7	UJ8	UJ9	UJ10	UJ11	UJ12	UJ13	UJ14	UJ15	UJ16	UJ17	UJ18	UJ19	UJ20
A35. Parcelas indevidas na planilha de custos e formação de preços (PCFP).			x		x	x				x		x	x	x	x	x		x	x	x
A36. Deficiências na definição de penalidades para a fase de julgamento da licitação.	x	x	x		x	x				x		x	x	x	x	x	x		x	x
A37. Ausência de designação formal dos atores da fiscalização.	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x
A38. Não aplicação de penalidades por falhas na execução contratual.						x	x											x	x	x
A39. Ausência de mecanismo para rastrear os serviços realizados / materiais utilizados.								x	x	x		x	x	x				x	x	x
A40. Pagamento de serviços/ produtos não realizados/ utilizados.														x						x
A41. Deficiências na garantia contratual.			x		x	x		x	x		x	x	x	x			x	x	x	x
A42. Não comprovação da manutenção das condições de habilitação.	x	x			x	x					x	x				x		x	x	x
A43. Fiscalização administrativa executada sem avaliação de riscos			x	x	x	x				x	x				x	x	x	x	x	x
A44. Descumprimento das regras de pagamento previstas no contrato.				x		x	x	x	x											x
A45. Falhas na repactuação.			x	x	x	x		x				x	x	x	x	x	x		x	x
A46. Não desoneração dos contratos em decorrência de diminuição do Plano Brasil Maior.	x	x	x	x		x	x		x	x	x		x	x					x	x
A47. Deficiências nos controles compensatórios do planejamento da contratação.	x	x		x		x	x	x		x			x			x	x	x	x	x
A48. Deficiências nos controles compensatórios da seleção do fornecedor.			x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x			
A49. Deficiências nos controles compensatórios dos recebimentos provisório e definitivo.			x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x			
A50. Deficiências nos controles compensatórios dos ajustes contratuais.	x	x		x		x	x	x	x	x		x				x	x	x	x	x

Tabela 2 – Atividades de controle no processo de contratação de serviços de transporte, limpeza e conservação e vigilância:

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1. Fase: Planejamento da contratação					
1.1. Etapa: Elaboração dos estudos técnicos preliminares					
1.1.1.	realizar levantamento de mercado nas diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sites na internet (por exemplo: portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (a exemplo de comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa nos fornecedores, a fim de avaliar as diferentes soluções que possam atender as necessidades que originaram a contratação, por exemplo:  <b>a)</b> Comprar os veículos, contratar motoristas, contratar fornecimento de combustíveis, contratar serviço de manutenção para a frota e contratar os seguros (provavelmente com fornecedores distintos); <b>b)</b> Análogo ao anterior, mas com aluguel em vez de compra dos veículos; <b>c)</b> Análogo ao primeiro item (“a”), mas usando motoristas próprios, em vez de terceirizados; <b>d)</b> Contratar o serviço de transporte de forma integrada, incluindo o fornecimento de todos os elementos do item “a”, e remunerando a contratada pelo serviço (por exemplo, pagamento por km rodado).	Lei 8.666/93, art. 6º, inciso IX, alínea c.	x		
1.1.2.	definir método de cálculo das quantidades de materiais necessários à contratação.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º.		x	
1.1.3.	documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação, e os documentos que lhe dão suporte.	Lei 9.784/99, art. 2º, inciso VII;		x	

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.1.4.	definir método de cálculo das quantidades de postos de trabalho necessários à contratação.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 43, parágrafo único; IN-SLTI 2/2008, art. 49, inciso I e art. 51-A.		x	x
1.1.5.	documentar o método utilizado para a estimativa de quantidades no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.	Lei 9.784/99, art. 2º, inciso VII.		x	x
1.1.6.	realizar estudo para 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.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 43, parágrafo único.		x	
1.1.7.	definir o tamanho das áreas que serão objeto de limpeza com base em planta do prédio ou documento técnico equivalente.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 49, inc. I e art. 51-A.		x	
1.1.8.	definir a localização, quantidade e tipo de postos de trabalho de vigilância, à semelhança do previsto na IN-SLTI 02/2008, art. 49, I.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 43, parágrafo único; IN-SLTI 2/2008, art. 49, inciso I e art. 51-A.			x
1.1.9.	definir os diferentes turnos para os postos de vigilância, de acordo com as necessidades da organização, para postos de escala 44 horas semanais, visando a eliminar postos de 12 x 36h que ficam ociosos nos finais de semana, à semelhança do previsto na IN-SLTI 2/2008, art. 51-A.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 49, inciso I e art. 51-A.			x

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.1.10.	definir método para a estimativa de preços, considerando uma cesta de preços, podendo utilizar-se das diretrizes contidas na IN-SLTI 5/2014.	Lei 8.666/93, art. 6º, inciso IX, alínea f; IN SLTI nº 5/2014, art. 2º; Acórdão;4.695/2012-Plenário, item 9.2.6.3		x	x
1.1.11.	documentar o método utilizado para a estimativa de preços no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.	Lei 9.784/99, art. 2º, inciso VII.		x	x
1.1.12.	avaliar se a solução é divisível ou não, levando em conta o mercado que a fornece e atentando que a solução deve ser parcelada quando as respostas a todas as quatro perguntas a seguir forem positivas: <b>1)</b> É tecnicamente viável dividir a solução? <b>2)</b> É economicamente viável dividir a solução? <b>3)</b> Não há perda de escala ao dividir a solução? <b>4)</b> Há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução?	Lei 8.666/93, art. 23, §1º; Lei 9.784/99, art. 2º, inciso VII.		x	x
1.1.13.(SISG)	elaborar, aprovar e publicar plano de trabalho para terceirização dos serviços.	Decreto 2.271/1997, art. 2º; IN SLTI 02/2008, art. 6º, §3º; Acórdão 504/2006-Plenário, item 9.4.7.	x	x	x
1.1.14.(SISG)	aprovar o plano de trabalho pela autoridade máxima da organização ou por quem delega esta competência.	Decreto 2.271/1997, art. 2º, inciso I, II e III;	x	x	x
1.1.15.(SISG)	incluir no plano de trabalho, no mínimo, os itens previstos na IN SLTI 02/2008, art. 6º, §3º.	Decreto 2.271/1997, art. 2º, inciso I, II e III; IN SLTI 02/2008, art. 6º, §3º, inciso I, II e III; Acórdão 504/2006- Plenário, item 9.4.7.	x	x	x
1.1.16.	incluir como obrigação da contratada a adoção de práticas de sustentabilidade na execução dos serviços de limpeza e conservação, nos termos da IN SLTI/MPOG 1/2010, art. 6º e IN SLTI 2/2008, art. 42, inc. III.	Lei 8.666/93, art. 3º, IN-SLTI 1/2010, art. 6º; IN-SLTI 2/2008, art. 42, inciso III.		x	

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.1.17.	avaliar 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.	Princípio da eficiência; Decreto-Lei 200/1967, art. 14; IN-SLTI 02/2008, art. 19, inciso XXIV; Acórdão nº 1.214/2013-Plenário, item 9.1.10.2 e 9.1.10.3.		x	x
1.1.18.	incluir mecanismos que permitam o rastreamento dos pagamentos efetuados, isto é, que permitam, para cada pagamento executado, identificar os bens ou serviços fornecidos pela contratada, inclusive os materiais utilizados na prestação do serviço.	Lei nº 4.320/64, art. 63, § 1º, II Lei nº 8.666/1993, art. 67, § 1º Decreto 2.271/1997, art. 6º; Acórdão 1.647/2010 -Plenário, 9.1.1; Acórdão 2.204/2010- Plenário, item 9.8.2.		x	x
1.1.19.	incluir a exigência de que a garantia cubra o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários não quitados pela contratada.	Lei 8.666/93, art. 66 c/c cláusulas do contrato Acórdão 1.214/2013-Plenário, item 9.1.4.		x	x
1.1.20.	incluir nas cláusulas de penalidades o atraso na entrega das garantias contratuais, inclusive as respectivas atualizações de valores decorrentes de aditivos contratuais.	Lei 8.666/93, art. 66 c/c cláusulas do contrato Acórdão 1.214/2013-Plenário, item 9.1.4.			
1.1.21.	estabelecer modelos de listas de verificação para atuação da consultoria jurídica na emissão de pareceres para aprovação do edital de licitação e para aprovação de ajustes contratuais.	Lei 8.666/93, art. 115.	x	x	x
1.1.22.	estabelecer listas de verificação para atuação do pregoeiro ou da comissão de licitação durante a fase de seleção do fornecedor.	Lei 8.666/93, art. 115.	x	x	x
1.1.23.	estabelecer listas de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.	Lei 8.666/93, art. 115.	x	x	x

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.2. Etapa: Elaboração do termo de referência ou projeto básico					
1.2.1.	definir requisitos para aferição da qualidade dos serviços prestados.	Lei 10.520/2002, art. 3º, inciso II; Decreto 2.271/1997, art. 3º, §1º; IN-SLTI 2/2008, art. 11.		x	x
1.2.2.	vincular os pagamentos realizados nos contratos à entrega dos serviços com a qualidade contratada.	Lei 10.520/2002, art. 3º, inciso II; Decreto 2.271/1997, art. 3º, §1º; IN-SLTI 2/2008, art. 11.		x	x
1.2.3.	prever, no modelo de gestão do contrato, a segregação das atividades de recebimento de serviços de forma que: <b>1)</b> 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>2)</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 execução do objeto propriamente dito (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, “b”).	Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, “a” e “b”.		x	x
1.2.4.	prever, no modelo de gestão do contrato, cláusulas de penalidades observando as seguintes diretrizes: <b>1)</b> Atrair multas às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto (a exemplo de multas por atraso de entrega de produtos e por recusa de produtos); <b>2)</b> Definir o rigor de cada multa de modo que seja proporcional ao prejuízo causado pela desconformidade; <b>3)</b> Definir o processo de aferição da desconformidade que leva à multa (a exemplo de cálculo do nível de serviço obtido); <b>4)</b> Definir a forma de cálculo da multa, de modo que seja o mais simples possível; <b>5)</b> Definir o que fazer se as multas se acumularem (a exemplo de distrato); <b>6)</b> Definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.	Princípios da prudência, proporcionalidade e razoabilidade; Acórdão 2.832/2012-Plenário, item 9.4.		x	x

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.2.5.	estabelecer critérios de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para os postos de trabalho e para os materiais utilizados, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.	Lei nº 8.666/93, arts. 40, inciso X, e 48, inciso II.		x	x
1.2.6.	estabelecer critérios para avaliar a exequibilidade dos preços, de forma que propostas com valores inexequíveis sejam desclassificadas.	Lei nº 8.666/93, arts. 40, inciso X, e 48, inciso II.		x	x
1.2.7.	utilizar pregão na forma eletrônica, sendo o pregão presencial utilizado somente mediante demonstração da inviabilidade de sua realização na forma eletrônica.	Princípio da eficiência; Acórdão 1.099/2010-Plenário, item 9.4; Acórdão 2.368/2010-Plenário, item 9.2.		x	x
1.2.8.	não exigir vistoria prévia nas instalações da organização onde os serviços serão prestados como condição de habilitação dos licitantes, exceto nos casos devidamente justificados.	Lei 8.666/93, art. 3º, §1º, inciso I, e art. 30; Acórdão 1.955/2014-Plenário, item 9.2.4.		x	x
1.2.9.	abster-se de definir o valor da remuneração a ser paga aos colaboradores da contratada, uma vez que os serviços prestados devem ser pagos pelo resultado.	Lei 8.666/93, art. 3º, §1º, inciso I, e art. 30; Acórdão 614/2008-Plenário, 9.3.3.2.		x	x
1.2.10.	permitir a soma de atestados de capacidade técnica-operacional como condição de habilitação.	Lei 8.666/93, art. 3º, §1º, inciso I e art. 30.		x	x
1.2.11.	não exigir que a prestação do serviço seja iniciada em prazo exíguo (a exemplo de 24 horas) sem justificativa.	Lei 8.666/93, art. 3º, §1º, inciso I, e art. 30.		x	x
1.2.12.	incluir, como cláusula do contrato, o pagamento de aviso prévio trabalhado somente ao final do contrato e mediante a efetiva comprovação da despesa pela empresa contratada.	Lei 8.666/93, art. 3º, §1º, inciso I, art. 30; e art. 66.		x	x
1.2.13.	não aceitar a inclusão de despesas com treinamento, capacitação e reciclagem como parcelas da PCFP, tendo em vista que esses custos já são cobertos pela rubrica “despesas administrativas”.	Acórdão 825/2010-Plenário item 1.5.2.		x	x
1.2.14.	não aceitar a inclusão do item “reserva técnica” na PCFP, uma vez que não se vislumbra justificativa para sua inserção nos contratos de limpeza e conservação.	Acórdãos 645/2009-P; 727/2009-P; 1.942/2009-P; 2.060/2009-P; 825/2010-P; 1.597/2010-P e 3.006/2010-P.		x	

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
1.2.15.	não aceitar a inclusão do item “reserva técnica” na PCFP, sem a devida justificativa acompanhada de memória de cálculo.	Acórdãos 645/2009-P; 727/2009-P; 1.942/2009-P; 2.060/2009-P; 825/2010-P; 1.597/2010-P e 3.006/2010-P.			x
1.2.16.	prever, no edital de pregão, cláusulas de penalidades específicas para cada conduta que possa se enquadrar no contido na Lei nº 10.520/2002, art. 7º, observando os princípios da proporcionalidade e prudência.	Lei 10.520/2002, art. 7º.		x	x

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
2. Fase: Gestão do contrato					
2.1.	manter controle gerencial acerca da utilização dos materiais empregados nos contratos, a fim de subsidiar a estimativa para futuras contratações.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º.		x	
2.2.	estabelecer mecanismo de controle gerencial acerca da produtividade dos postos de trabalho empregados nos contratos, a fim de subsidiar a estimativa para futuras contratações.	Lei 8.666/93, arts. 6º, inciso IX, alínea f, e 7º, §4º; Decreto 2.271/97, art. 2º, inciso II; IN-SLTI 2/2008, art. 43, parágrafo único; IN-SLTI 2/2008, art. 49, inciso I, e art. 51-A.		x	x
2.3.	designar formalmente todos os servidores, titulares e substitutos, que irão atuar na gestão e fiscalização dos contratos.	Lei 8.666/93, art. 67.		x	x
2.4.	exigir, antes do início da execução contratual, a designação formal do preposto responsável por representar a contratada durante execução contratual.	Lei 8.666/93, art. 68.		x	x
2.5.	registrar todas as ocorrências relativas à execução contratual em registro próprio e apartado dos respectivos processos de contratação.	Lei 8.666/93, art. 66 c/c cláusulas do contrato.		x	x
2.6.	aplicar as penalidades devidas sempre que uma ocorrência registrada caracterizar uma situação passível de punição.	Lei 8.666/93, art. 66 c/c cláusulas do contrato.		x	x
2.7.	aplicar as penalidades previstas à contratada sempre que houver atraso na entrega das garantias.	Lei 8.666/93, art. 66 c/c cláusulas do contrato.		x	x

		Critério	Transporte	Limpeza	Vigilância
2.8.	verificar, a cada prorrogação contratual, se a contratada mantém as mesmas condições de habilitação econômico-financeira e técnico-operacional exigidas à época da licitação.	Lei 8.666/93, art. 55, XIII.		x	x
2.9.	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: <b>1)</b> 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; <b>2)</b> 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 por um mesmo empregado, garantindo assim o “efeito surpresa” e o benefício da expectativa de controle).	Decreto-Lei 200/1963, art. 14, Acórdão 1.214/2013-Plenário, itens 9.1.5; 9.1.6; 9.1.9.		x	x
2.10.	documentar a sistemática de fiscalização utilizada em cada período.	Decreto-Lei 200/1963, art. 14, Acórdão 1.214/2013- Plenário, itens 9.1.5; 9.1.6; 9.1.9.		x	x
2.11.	quando da realização de repactuações, utilizar informações gerenciais do contrato para negociar valores mais justos para a Administração.	Lei 8.666/93, art. 65, II, d; Decreto 2271/1997, art. 5º; art. 4º, inciso I; IN SLTI 02/2008 -arts. 37 a 41.		x	x



# ACÓRDÃO

## 2.328/2015 TCU-Plenário

1. Processo TC 017.599/2014-8.

2. Grupo: I – Classe: V – Relatório de auditoria.

3. Interessados/Responsáveis: não há.

4. Órgãos/Entidades: Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP); Advocacia-Geral da União (AGU); Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR); Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP); Departamento Nacional Produção Mineral (DNPM); Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT); Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Ministério da Integração Nacional (MIN); Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região/PE (TRT-PE); Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf); Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região/CE (TRT-CE); Universidade Federal do Ceará (UFC); Eletrobrás Distribuição Rondônia (Creon); Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA); Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região/AM e RR (TRT-AM); Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz); Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRT-2); Universidade Federal do Pará (UFPA); Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região/PA e AP (TRT-PA); Companhia Docas do Pará (CDP). Administração Pública Federal (350 órgãos/entidades).

5. Relator: Ministro Augusto Sherman Cavalcanti.

6. Representante do Ministério Público: não atuou.

7. Unidade técnica: Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog).

8. Advogado constituído nos autos: não há.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório de consolidação das auditorias integrantes dos trabalhos de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) – Governança e Gestão das Aquisições, realizada com os objetivos de avaliar se as práticas de governança e gestão das aquisições adotadas em 20 órgãos e entidades da Administração Pública Federal apresentam-se aderentes às boas práticas e à legislação pertinente, bem como dar sequência ao trabalho realizado no TC-025.068/2013-0, que consistiu no levantamento da situação de governança e gestão das aquisições na Administração Pública Federal (Perfil Governança das Aquisições – Ciclo 2013);

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.1. recomendar, com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do RI/TCU, à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:

9.1.1. elabore modelo de contratação de bens e serviços pela Administração Pública, abrangendo as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos respectivos contratos, bem como promova a respectiva implementação mediante orientação normativa, utilizando como parâmetros básicos os procedimentos contidos no Apêndice 4 do relatório de fiscalização localizado na peça 45 deste processo;

9.1.2. elabore estudo de avaliação de custo-benefício e de riscos relacionados à utilização da conta vinculada e, com base nos resultados obtidos, verifique as possibilidades de manter, ou não, o procedimento e de prever a adoção de outras formas de controle, como, por exemplo, aquelas suscitadas no Acórdão 1.214/2013-Plenário;

9.1.3. estabeleça listas de verificação para atuação do pregoeiro ou da comissão de licitação durante a fase de seleção do fornecedor e promova, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade de sua utilização por parte das organizações incluídas na sua esfera de atuação;

9.2. recomendar, com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do RI/TCU, à Advocacia-Geral da União (AGU) que:

9.2.1. adote medidas para estimular a utilização, por parte das organizações incluídas em sua esfera de atuação, das listas de verificação disponibilizadas no seu sítio na internet, orientando-as ainda para que as acostem aos autos dos processos licitatórios;

9.2.2. avalie os aspectos constantes do Apêndice 4 do relatório de fiscalização localizado na peça 45 deste processo para o aperfeiçoamento de suas listas de verificação para emissão de parecer jurídico, bem como dos seus modelos de editais e de minutas de contratos;

9.3. recomendar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do RI/TCU ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que:

9.3.1. elabore listas de verificações para atuação das consultorias jurídicas na fase interna da licitação, orientando-as ainda para que as acostem aos autos dos processos licitatórios;

9.3.2. promova, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade da utilização das listas elaboradas por parte das organizações incluídas em sua esfera de atuação;

9.4. recomendar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do RI/TCU ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) que:

9.4.1. avalie os aspectos constantes do Apêndice 4 do relatório de fiscalização localizado na peça 45 deste processo para o aperfeiçoamento de suas listas de verificação para emissão de parecer jurídico, bem como dos seus modelos de editais e de minutas de contratos;

9.4.2. promova, mediante orientação normativa, a obrigatoriedade da utilização das listas elaboradas por parte das organizações incluídas na sua esfera de atuação;

9.5. determinar, com fundamento no art. 250, inciso II, do RI/TCU à SLTI/MP, à AGU, ao CNJ e ao CNMP, que encaminhem, no prazo de noventa dias a contar da ciência, plano de ação para a implementação das medidas citadas neste acórdão, contendo:

9.5.1. para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, as ações que serão adotadas pela organização, o prazo e o responsável (nome, cargo e CPF) pelo desenvolvimento das ações;

9.5.2. para cada recomendação cuja implementação não seja considerada conveniente ou oportuna, justificativa da decisão;

9.6. autorizar a Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog/TCU) a:

9.6.1. encaminhar à SLTI/MP, à AGU, à CGPAR, ao CNJ e ao CNMP cópia da peça 44, contendo síntese das causas das deficiências em governança e gestão das aquisições, como subsídio para a adoção de providências sob sua responsabilidade no TC-025.068/2013-0;

9.6.2. considerar a tabela de causas das divergências das respostas do Questionário Perfil de Governança e Gestão das Aquisições na elaboração dos próximos questionários;

9.6.3. encaminhar cópia deste acórdão e dos elementos que o fundamentam à Controladoria-Geral da União e à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR);

9.6.4. divulgar as informações deste trabalho em informativo e em sumários executivos;

9.6.5. promover a divulgação, inclusive por meio de eventos, dos resultados deste trabalho de fiscalização;

9.7. arquivar os presentes autos, nos termos do art. 169, inciso V, do RI/TCU, sem prejuízo de que a Selog monitore a decisão que vier a ser proferida em processo próprio.

10. Ata 37/2015 – Plenário.

11. Data da Sessão: 16/9/2015 – Ordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-2328-37/15-P.

13. Especificação do quorum:

13.1. Ministros presentes: Raimundo Carreiro (na Presidência), Walton Alencar Rodrigues, Benjamin Zymler, Augusto Nardes, José Múcio Monteiro, Ana Arraes e Vital do Rêgo.

13.2. Ministro-Substituto convocado: Augusto Sherman Cavalcanti (Relator).

13.3. Ministros-Substitutos presentes: Weder de Oliveira.

*(Assinado Eletronicamente)*  
**RAIMUNDO CARREIRO**

na presidência

*(Assinado Eletronicamente)*  
**AUGUSTO SHERMAN  
CAVALCANTI**  
Relator

Fui presente:

*(Assinado Eletronicamente)*  
**PAULO SOARES BUGARIN**  
Procurador-Geral

### **Responsabilidade pelo Conteúdo**

Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex)

Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog)

### **Responsabilidade Editorial**

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)

Secretaria de Comunicação (Secom)

Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

### **Projeto Gráfico, Diagramação e Capa**

Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

### **Fotos**

Secom

### **Ouvidoria**

0800 644 1500

ouvidoria@tcu.gov.br

### **Tribunal de Contas da União**

Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas

SAFS Quadra 4 Lote 1

Edifício Anexo I Sala 407

70.042-900 Brasília – DF

Tel.: (61) 3316 7302

selog@tcu.gov.br

### **MISSÃO**

Aprimorar a administração pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

### **VISÃO**

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO** 