APÊNDICE E - Matriz de planejamento e possíveis achados relacionados às práticas de governança e gestão de contratações

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4310: A organização promove a integridade na área de contratações? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4310 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Programa de integridade aplicável aos gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Normativo que aprova o programa de integridade; Evidências da divulgação do programa de integridade e/ou do código de ética |
| * 1. Código de ética e/ou conduta aplicável aos gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Normativo que aprova o código de ética; Evidências da divulgação do programa de integridade e/ou do código de ética; Atas das reuniões da Comissão de Ética; Ato da autoridade competente que criou a Comissão de Ética da organização |
| * 1. Normativo aplicável a gestores e colaboradores da área de contratações com previsão de assinatura de termo de compromisso com valores éticos e padrões de conduta quando da assunção desses cargos e funções ou quando do ingresso na organização;
 | Ato da autoridade competente que criou a Comissão de Ética da organização |
| * 1. Termo de compromisso com valores éticos e padrões de conduta assinados pelos atuais gestores da área de contratações;
 |
| * 1. Processos para apuração de ilícitos éticos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações nos últimos dois anos, caso haja;
 |
| * 1. Orientações para gestores e colaboradores da área de contratações que disciplinem sobre:
 |  |
| * + 1. negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização;
 | Ato da autoridade competente que criou a Comissão de Ética da organização; Normativos e/ou orientações aplicáveis à organização |
| * + 1. o recebimento de eventuais benefícios de fornecedores atuais ou potenciais que possam influenciar ou parecer influenciar o processo decisório de uma contratação (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades);
 |
| * + 1. o exercício de atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenha com eles alguma relação pessoal ou profissional que possa gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante a sua gestão (p. ex. participação em eventos e seminários, propostas de trabalho, consultorias, negócios privados);
 |
| * 1. Previsão expressa para que gestores e colaboradores da área de contratações:
 |
| * + 1. manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses antes ou na ocasião da posse, investidura em função ou celebração de contrato de trabalho;
 |
| * + 1. manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício de suas atividades;
 |
| * 1. Rotinas estabelecidas para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesse;
 |
| * 1. Rotinas estabelecidas para verificação de impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações;
 |
| * 1. Processos e/ou documentos que comprovem a verificação de impedimentos legais quando do ingresso de gestores e colaboradores na área de contratações;
 | Departamento responsável pela verificação de impedimentos legais de gestores e colaboradores |
| * 1. Previsão de treinamentos sobre ética e integridade para gestores e colaboradores da área de contratações nos dois últimos Planos de Capacitação;
 | Planos de capacitação dos últimos dois anos |
| * 1. Participação em treinamentos sobre ética e integridade por parte dos gestores e colaboradores da área de contratações, nos últimos dois anos;
 | Relatório de participantes dos cursos de capacitação no tema ou certificados de conclusão de cursos |
| * 1. Estratégia de divulgação e treinamento para orientar os gestores da área de contratação acerca das situações que geram conflito de interesses reais ou aparentes;
 | Planos de capacitação; Relatório de participantes dos cursos de capacitação no tema ou certificados de conclusão de cursos; Plano de Comunicação Interno |
| * 1. Diretrizes estabelecidas para publicação na internet de documentos relacionados a cada contratação, contemplando as fases de planejamento (documento de formalização da demanda, estudo técnico preliminar; termo de referência ou projeto básico; edital de licitação), seleção do fornecedor (manifestações das partes interessadas durante a sessão pública e as respectivas respostas; ata de julgamento das propostas apresentadas) e gestão contratual (inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos; termos de recebimentos provisórios e definitivos; mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual; análise e justificativa para subsidiar a decisão de prorrogação contratual), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
 | Ato que estabelece as diretrizes para publicar a íntegra dos processos de contratações na internet |
| * 1. Processos de contratação publicados na internet e com acesso irrestrito a qualquer interessado;
 | *Links* originários do endereço eletrônico da organização contendo processos de contratações dos últimos dois anos |
| * 1. Mecanismos que garantem a atualização das informações e dos documentos relacionados a cada contratação publicados na internet.
 | Ato que estabelece as diretrizes para publicar a íntegra dos processos de contratações na internet |
| Procedimentos | 1. Verificar se:
	1. Existe programa de integridade implementado e aplicável aos gestores e colaboradores da área de contratações;
	2. Existe código de ética implementado e aplicável aos gestores e colaboradores da área de contratações;
	3. No caso do Poder Executivo, foi feita avaliação da necessidade de complementar o Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto 1.171/1994) com um código de ética próprio ou outras políticas tratando das questões éticas relacionadas às suas atividades específicas;
	4. Existe Comissão de Ética formalmente constituída;
	5. Há normativo que obrigue gestores da área de contratações a assinarem termos de compromisso com os valores éticos e padrões de conduta estabelecidos;
	6. Há registro de que os atuais ocupantes dos cargos ou funções da área de contratações firmaram termo de compromisso com valores éticos e padrões de conduta;
	7. Há processos administrativos internos de apuração de ilícitos éticos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações nos últimos dois anos e, caso haja, solicitá-los;
	8. Há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que disciplina(m) sobre:
		1. Negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização;
		2. O recebimento de eventuais benefícios de fornecedores atuais ou potenciais que possam influenciar ou parecer influenciar o processo decisório de uma contratação (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades);
		3. O exercício de atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenha com eles alguma relação pessoal ou profissional que possa gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante a sua gestão (p. ex. participação em eventos e seminários, propostas de trabalho, consultorias, negócios privados);
		4. Obrigatoriedade para que manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses antes ou na ocasião da posse, investidura em função ou celebração de contrato de trabalho;
		5. Obrigatoriedade para que manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício de suas atividades;
	9. Há procedimentos e rotinas estabelecidas para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesse na área de contratações;
	10. Há diretrizes estabelecidas para verificação de ofício de impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações;
	11. Há processos e/ou documentos que comprovem a verificação de impedimentos legais quando do ingresso de gestores e colaboradores na área de contratações e, caso haja, solicitá-los;
	12. Houve ações de capacitação e treinamento, nos últimos dois anos, voltadas para gestores e colaboradores da área de contratações contemplando os temas ética e integridade, bem como orientações acerca de situações que geram conflito de interesses reais ou aparentes (solicitar comprovantes de inscrição, diplomas, certificados de curso etc.);
	13. Há diretrizes estabelecidas para publicação na internet de documentos relacionados a cada contratação, contemplando as fases de planejamento (documento de formalização da demanda; estudo técnico preliminar; termo de referência ou projeto básico; edital de licitação), seleção do fornecedor (manifestações das partes interessadas durante a sessão; ata de julgamento das propostas) e gestão contratual (inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos; termos de recebimentos provisórios e definitivos; mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual; análise e justificativa para subsidiar a decisão de prorrogação contratual), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
	14. Existem processos de contratação, salvo peças e documentos sigilosos, referentes aos últimos dois anos publicados na internet;
	15. A publicação de processos de contratação inclui os documentos das fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão de contratos;
	16. Os processos de contratação publicados na internet, caso haja, são de acesso público, ou seja, não necessitam de solicitação de acesso ou permissão da organização para serem acessados pelo público em geral, e são de fácil localização na página da organização.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e as possíveis lacunas na implementação;
* Se a organização implanta adequadamente programa de integridade;
* Se a organização implanta adequadamente código de ética e conduta;
* Se há normativos e orientações acerca de:
	1. Termos de compromisso com os valores éticos e padrões de conduta para gestores e colaboradores da área de contratações;
	2. Negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização;
	3. Recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais que possam influenciar ou parecer influenciar o processo decisório de uma contratação;
	4. Exercício de atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenha com eles alguma relação pessoal ou profissional que possa gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante a sua gestão;
* Se a organização dispõe de orientações claras acerca das situações que podem provocar conflito de interesses real ou aparente;
* Se foram implantados mecanismos para identificar e tratar potenciais conflitos;
* Se há procedimentos para verificação de impedimentos legais quando do ingresso de gestores e colaboradores na área de contratações;
* Se são promovidas ações de capacitação e treinamento sobre integridade, ética e situações de conflito de interesse voltadas aos gestores e colaboradores da área de contratações;
* Se a organização pratica os mecanismos de *accountability* e transparência no tocante à publicação na internet dos processos de contratações;
* Se as informações e documentos referentes aos processos de contratação publicados na internet são atualizados de forma permanente.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Ambiente interno propício a irregularidades;
* Atos de fraude e corrupção propagados por longos períodos;
* Impossibilidade ou dificuldade de prevenir e detectar fraudes e atos de corrupção;
* Sensação de impunidade;
* Excesso de poder para tomada de decisões discricionárias;
* Situações de conflito de interesse;
* Fraude à licitação;
* Desvio de recursos públicos;
* Riscos de quebra de integridade na conduta dos responsáveis por contratações, exemplos:
1. Direcionamento de um bem ou serviço para determinado fornecedor (por exemplo, por meio de especificação de um objeto excessivamente detalhada na fase de planejamento da contratação, de forma que apenas aquele licitante seja capaz de fornecê-lo);
2. A divulgação ou o uso de informação privilegiada, obtida em razão das atividades exercidas no órgão público pode, por exemplo, ser utilizada para aumentar as chances de um dado concorrente vencer o certame;
3. O recebimento de presentes ou benefícios oferecidos por parte inte­ressada na licitação, que pode resultar em tratamento privilegiado a esse concor­rente;
4. A empresa contratada apresenta baixo desempenho na execução do contrato, mas não é objeto das sanções devidas;
5. Os concorrentes entram em acordo para a formação de grupo cujo objetivo é a manipulação do processo licitatório;
* Afronta ao direito de acesso à informação garantido na LAI.
 |
| Causas | * Deficiência ou inexistência de processo de trabalho definido para contratações, com atribuições e responsabilidades claras, de forma que, durante o processo de contratação, as ações e tomadas de decisão de cada integrante da equipe sejam rastreáveis e de fácil responsabilização;
* Comissão de ética inexistente ou não atuante;
* Deficiência na apuração de ilícitos éticos e de integridade;
* Política de integridade na área de contratações não foi totalmente instituída no órgão;
* Política de prevenção de conflito de interesses não foi totalmente instituída pelo órgão;
* Desconhecimento acerca de riscos e controles de integridade e de ética;
* Falta de apoio da alta administração quanto a implementação e divulgação das práticas de integridade e ética nas contratações;
* Desconhecimento do quadro de pessoal acerca dos valores éticos e padrões de conduta estabelecidos para a organização;
* Gestores e colaboradores da área de contratações não possuem capacitação adequada no tema ética e integridade;
* Falta de orientações voltadas especificamente para a área de contratações, por exemplo, como os membros da comissão de licitação devem receber representantes de empresas;
* Ausência de regras claras de interação com o setor privado;
* Dificuldade de acesso às informações de todo o processo de contratação, ou seja, desde o planejamento da contratação até a gestão do contrato;
* Ausência da cultura de transparência;
* Receio de divulgar informações sobre as contratações e, eventualmente, incorrer em algum erro ou inconsistência e os documentos estarem expostos para quem quiser ter acesso.
 |
| Efeitos | * Aumento dos riscos de corrupção nas contratações da organização;
* Aumento de situações de conflito de interesse envolvendo contratações;
* Adoção de condutas inadequadas e antiéticas por parte dos servidores, empregados, gestores e colaboradores nos processos ligados a contratações;
* Desvios ou quebras de integridade, que não são identificadas, responsabilizadas e corrigidas de maneira célere e eficaz;
* Ocorrência de fraude, corrupção e descumprimento de normas;
* Desconhecimento acerca de irregularidades praticadas por servidores e colaboradores da organização;
* Dificuldade de cumprir metas, em função do tempo demandado para lidar com a resolução de problemas ligados à fraudes e atos de corrupção;
* Impacto na credibilidade e na imagem da organização;
* Desperdício de recursos públicos;
* Afronta aos princípios da publicidade, transparência e isonomia;
* Prejuízo ao controle social realizado pelos cidadãos;
* Falta de transparência no processo de contratação.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4320: A organização desenvolve a capacidade na área de contratações? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4320 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Mapeamento de processos da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Processos ou documentos sobre o mapeamento de processos da área de contratações, mapeamento de competências necessárias aos gestores e colaboradores e dados de produtividade média dos atores envolvidos no processo de contratações |
| * 1. Mapeamento de competências necessárias aos ocupantes dos cargos e funções e colaboradores da área de contratações;
 |
| * 1. Dados de produtividade média dos setores envolvidos no processo de contratações;
 |
| * 1. Descrição dos perfis profissionais desejados para gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; manuais e normativos internos que tratam da descrição dos perfis profissionais desejados, dos critérios definidos para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores, das formas de divulgação dos critérios definidos e do processo de trabalho estabelecido  |
| * 1. Relação dos cargos e funções da área de contratações com descrição das atribuições e responsabilidades;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Decretos, Regimento interno, e outros documentos que estabelecem a estrutura de cargos e funções da organização  |
| * 1. Critérios definidos para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; manuais e normativos internos que tratam da descrição dos perfis profissionais desejados, dos critérios definidos para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores, das formas de divulgação dos critérios definidos e do processo de trabalho estabelecido  |
| * 1. Formas de divulgação dos critérios definidos para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores da área de contratações;
 |
| * 1. Processo de trabalho estabelecido para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores da área de contratações;
 |
| * 1. Procedimentos realizados para o processo de seleção ou escolha dos atuais gestores e para alocação dos atuais colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Processos de seleção ou escolha dos atuais gestores e para alocação dos atuais colaboradores da área de contratações  |
| * 1. Descrição dos critérios utilizados para avaliação de desempenho de gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Manuais e normativos internos que tratam da avaliação de desempenho, respectivo processo de trabalho estabelecido e formas de divulgação dos critérios estabelecidos |
| * 1. Processo de trabalho definido para avaliação de desempenho de gestores e colaboradores da área de contratações;
 |
| * 1. Formas de divulgação dos critérios utilizados para avaliação de desempenho de gestores e colaboradores da área de contratações;
 |
| * 1. Procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; manuais e normativos internos que tratam de definição de procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores e colaboradores  |
| * 1. Procedimentos de transição realizados nas substituições de gestores e colaboradores da área de contratações nos últimos dois anos;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Processos de transição realizados nas substituições de gestores e colaboradores da área de contratações nos últimos dois anos  |
| * 1. Política de capacitação ou plano de capacitação com ações específicas para gestores e colaboradores da área de contratações;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Atos que aprovam a Política de capacitação ou plano de capacitação e as diretrizes para capacitações e treinamentos específicos da área de contratações  |
| * 1. Diretrizes estabelecidas para que gestores e colaboradores realizem capacitações e treinamentos específicos da área de contratações antes de assumir cargo ou função nessa área;
 |
| * 1. Participação em capacitações e treinamentos por parte dos gestores e colaboradores da área de contratações, nos últimos dois anos;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Certificados de participação em capacitações e treinamentos de gestores e colaboradores da área de contratações  |
| * 1. Política de gestão de pessoas (ou documento equivalente) com conjunto de benefícios adequados para atrair e reter bons colaboradores para a área de contratações e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais;
 | Departamento de recursos humanos da organização ou comitê de seleção/pessoas; Manuais, normativos internos e práticas que tratam de política de gestão de pessoas, política de rotatividade, política de incentivos e diretrizes para ocupação de funções e cargos de confiança da área de contratações  |
| * 1. Política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações;
 |
| * 1. Política (ou documento equivalente) que trate de incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações;
 |
| * 1. Diretrizes para ocupação de funções e cargos de confiança da área de contratações.
 |
| Procedimentos | 1. Solicitar mapeamento de processos da área de contratações, mapeamento de competências necessárias aos gestores e colaboradores e dados de produtividade média dos atores envolvidos no processo de contratações;
2. De posse das informações acima, verificar se houve definição do quantitativo de pessoal necessário para exercer as atividades definidas no processo de contratação;
3. Verificar se essa definição levou em consideração o mapeamento de processos, o mapeamento de competências e a produtividade média dos gestores e colaboradores;
4. Verificar se os perfis profissionais desejados foram definidos com base nas atribuições e responsabilidades dos cargos e funções da área de contratações;
5. Verificar se nos manuais e normativos internos há critérios e/ou processo de trabalho definido para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores da área de contratações, bem como a forma de divulgação dos critérios estabelecidos;
6. Analisar os processos de seleção dos atuais gestores e colaboradores da área de contratações para verificar se as etapas previstas foram seguidas;
7. Analisar manuais e normativos internos para verificar se há critérios e/ou processo de trabalho definido para avaliação de desempenho dos gestores e colaboradores da área de contratações, bem como a forma de divulgação dos critérios estabelecidos;
8. Verificar se há previsão de parcela de remuneração variável vinculada ao desempenho;
9. Verificar se foram definidas metas de desempenho para os gestores e colaboradores da área de contratações para o exercício atual;
10. Analisar os processos de avaliação de desempenho dos atuais gestores e colaboradores da área de contratações – último período de avaliação - para verificar se as etapas previstas foram seguidas e se metas e indicadores de desempenho foram utilizados;
11. Avaliar plano ou manual de integração de novos gestores para verificar se há previsão de ações para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores ou da substituição de colaboradores na área de contratações (ex: criação de equipe/comissão de transição; acesso prévio a informações orçamentárias e estratégicas; preparação de *coaching* ou tutoria; familiarização com a cultura organizacional; apresentação a partes interessadas; acompanhamento de rotinas do processo de contratações);
12. Verificar registros das medidas tomadas pela organização para substituição de gestores e colaboradores da área de contratações nos últimos dois anos;
13. Verificar se a política de capacitação ou plano de capacitação tem ações específicas para gestores e colaboradores da área de contratações e, ainda, se há diretrizes para que eles realizem capacitações e treinamentos específicos da área de contratações antes de assumir cargo ou função nessa área pela primeira vez;
14. Avaliar se há mecanismos de acompanhamento da execução da política de capacitação ou plano de capacitação;
15. Verificar se houve ações de capacitação e treinamento antes de os atuais gestores e colaboradores da área de contratações assumirem os cargos e funções que ocupam (solicitar comprovantes de inscrição, diplomas, certificados de curso e comparar com a data de designação para o cargo ou função);
16. Verificar se houve ações de capacitação e treinamento, nos últimos dois anos, para gestores e colaboradores da área de contratações (solicitar comprovantes de inscrição, diplomas, certificados de curso, etc.);
17. Avaliar se há política de gestão de pessoas (ou documento equivalente) com conjunto de benefícios adequados para atrair e reter bons colaboradores para a área de contratações e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais;
18. Analisar se a política de gestão de pessoas ou outro documento aborda a política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações e analisar se há limitação máxima para a permanência no mesmo cargo ou função;
19. Verificar se há política (ou documento equivalente) que trate de incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (ex: maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso às funções de confiança);
20. Verificar se há diretrizes para ocupação de funções e cargos de confiança da área de contratações e se ela prevê que essas vagas sejam preenchidas preferencialmente por pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e se há possíveis lacunas na sua implementação;
* Se há definição do quantitativo de pessoal necessário para exercer as atividades do processo de contratação levando em consideração o mapeamento de processos, o mapeamento de competências e a produtividade média dos gestores e colaboradores;
* Se há critérios e/ou processo de trabalho definido para seleção ou escolha de gestores e alocação de colaboradores da área de contratações;
* Se os atuais gestores e colaboradores da área de contratações possuem experiência e formação adequadas para o exercício do cargo ou função;
* Se há critérios e/ou processo de trabalho definido para avaliação de desempenho dos gestores e colaboradores da área de contratações;
* Se há previsão de ações para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores ou da substituição de colaboradores na área de contratações;
* Se a política de capacitação ou plano de capacitação tem ações específicas para gestores e colaboradores da área de contratações;
* Se há diretrizes para que os gestores e colaboradores realizem capacitações e treinamentos específicos da área de contratações antes de assumir cargo ou função pela primeira vez;
* Se há mecanismos de acompanhamento da execução da política de capacitação ou plano de capacitação;
* Se há política de gestão de pessoas com conjunto de benefícios adequados para atrair e reter bons colaboradores para a área de contratações;
* Se há política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações e se há limitação máxima para a permanência no mesmo cargo ou função;
* Se há política que trate de incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações
* Se há diretrizes para ocupação de funções e cargos de confiança da área de contratações e se ela prevê que essas vagas sejam preenchidas preferencialmente por pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Quantitativo inadequado de pessoal na área de contratações (excesso ou falta de pessoal);
* Seleção de gestores e colaboradores que não possuem o perfil adequado para o exercício das atribuições;
* Nomeação de gestores e colaboradores da área de contratações sem experiência e/ou formação adequadas para o exercício do cargo ou função;
* Processo de avaliação de desempenho realizado em desacordo com as normas aplicáveis à organização;
* Avaliação de desempenho excessivamente subjetiva por falta de critérios e diretrizes objetivas;
* Resultados esperados nas avaliações de desempenho não são alcançados ou não são medidos;
* Substituições nos cargos/funções relativas aos gestores e colaboradores da área de contratações, sem realização de processo de transição adequado;
* Descontinuidade dos projetos em andamento na organização devido à falta de um processo de transição na substituição de gestores;
* Deficiências na capacitação, em especial daqueles que executam atividades críticas (e.g., elaboração de estudos técnicos preliminares, termo de referência, editais, condução de pregões e fiscalização de contratos);
* Alta rotatividade dos ocupantes dos cargos/funções da área de contratações;
* Pessoas desmotivadas devido à falta de reconhecimento e incentivos;
* Pessoas desmotivadas tendo em vista que os cargos e funções de confiança normalmente são preenchidos por pessoas de fora da própria área de contratações e, inclusive, de fora da organização.
 |
| Causas | * Desconhecimento das vantagens em realizar mapeamento de processos, mapeamento de competências e medir a produtividade média dos gestores e colaboradores;
* Uso de critérios subjetivos ou completamente discricionários para seleção de gestores e colaboradores da área de contratações;
* Falta de definição das atribuições e responsabilidades dos cargos e funções na área de contratações;
* Avaliação de desempenho não vinculada ao alcance de resultados;
* Uso de critérios subjetivos ou discricionários para avaliação de desempenho dos gestores e colaboradores da área de contratações;
* Desconhecimento das vantagens em estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores ou da substituição de colaboradores na área de contratações;
* Política de capacitação ou plano de capacitação não contempla ações específicas para gestores e colaboradores da área de contratações;
* Ausência de diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, inclusive antes de os gestores e colaboradores assumirem o cargo ou a função pela primeira vez;
* Política de gestão de pessoas (ou documento equivalente) não prevê benefícios adequados para atrair e reter colaboradores na área de contratações;
* Alta administração não reconhece a importância dos gestores e colaboradores da área de contratações, com isso, não estabelece políticas de rotatividade nessas funções, incentivos administrativos e financeiros, e priorização desses colaboradores para assumirem as funções e cargos de confiança que surgem;
* Crença de que os gestores e colaboradores não necessitam de valorização e incentivos.
 |
| Efeitos | * A execução das atribuições da área de contratações fica comprometida por falta de pessoal;
* Desperdício de recursos públicos, quando há excesso de pessoal na área de contratações;
* Desconhecimento acerca de quem é o responsável por realizar atividades na área de contratações;
* Sobreposição de responsabilidades pela realização de uma mesma atribuição;
* Falta de alinhamento entre os perfis de gestores e colaboradores da área de contratações e as necessidades da organização;
* Desconhecimento acerca das competências necessárias ao desempenho adequado das atividades realizadas pela área de aquisições;
* Desempenho abaixo do esperado na realização das atribuições dos cargos e funções;
* Danos à imagem institucional pela execução inadequada das atribuições relacionadas à área de contratações;
* Permanência no cargo/função de gestores e colaboradores da área de contratações que apresentam desempenho que não atende às necessidades da organização;
* Pagamentos de gratificações de desempenho sem vinculação ao alcance de resultados;
* Impossibilidade ou dificuldade para:
1. mapear oportunidades de aprimoramento;
2. recompensar pelo bom desempenho;
3. identificar gestores e colaboradores com baixo desempenho;
* Instabilidade da estrutura organizacional, com frequentes mudanças que prejudicam a continuidade das ações;
* Procedimentos regulares do processo de contratação executados sem eficiência e eficácia, e, às vezes, em desconformidade com a legislação;
* Descontinuidade e desempenho insatisfatório da instituição;
* Dificuldade em geração de valor e perda reputacional;
* Insegurança e insatisfação do corpo funcional;
* Ocorrência de conflitos internos devido à falta de clareza das atribuições de cada unidade em relação ao processo de contratação;
* Enfraquecimento do relacionamento entre as partes envolvidas e desestímulo para desenvolvimento de habilidades.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4330: A organização realiza o planejamento das contratações? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4330 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Processo de trabalho formalizado para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; |
| * 1. Existência de um plano de contratações para o período mínimo de um ano;
 | Plano Anual de Contratações aprovado;  |
| * 1. Atores que participaram da elaboração do plano;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Atas de reunião para a discussão e aprovação do Plano Anual de Contratações;  |
| * 1. Aprovação do Plano Anual de Contratações pelo dirigente máximo;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Plano Anual de Contratações aprovado;  |
| * 1. Contratações associadas aos objetivos estratégicos da organização;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Plano Anual de Contratações aprovado;  |
| * 1. Forma de priorização das contratações;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Atas de reunião para a discussão e aprovação do Plano Anual de Contratações. |
| * 1. Mecanismos de acompanhamento da execução do plano de contratações;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Responsável pelo monitoramento da execução do plano;  |
| * 1. Divulgação na internet do Plano Anual de Contratações aprovado e suas eventuais atualizações;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize o processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações; Endereço eletrônico da organização ou do sistema informatizado onde o plano de contratações está disponível para acesso público; |
|  | * 1. Avaliação da aderência do Plano Anual de Contratações anterior com as contratações efetivadas.
 | Plano Anual de Contratações aprovado; Contratações efetivadas; Área responsável pela consolidação das demandas; Área responsável pelo acompanhamento da execução do PAC. |
| Procedimentos | 1. Verificar se:
	1. Há processo de trabalho definido e publicado para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações;
	2. Há plano anual de contratações ou documento equivalente aprovado e publicado;
	3. Há a participação das partes interessadas no processo de elaboração do Plano Anual de Contratações;
	4. O Plano Anual de Contratações é aprovado pelo dirigente máximo da organização;
	5. O plano contém os objetivos estratégicos operacionalizados por cada contratação;
	6. Há critérios estabelecidos para priorização das contratações (e.g. adequação das necessidades de contratação às eventuais limitações de recursos orçamentários e financeiros);
	7. É feito acompanhamento da execução do plano de contratações (e.g. planilha de controle com a situação atual de cada contratação ou mecanismo equivalente);
	8. O plano anual de contratações, e suas atualizações, é publicado na internet;
	9. É realizada avaliação da aderência do planejamento elaborado com as contratações efetivadas, com o objetivo de servir de insumo e contribuir para melhoria do processo de elaboração dos próximos planos
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
* Se há processo de trabalho definido e publicado para elaboração, aprovação e acompanhamento do Plano Anual de Contratações;
* Se há Plano Anual de Contratação e se ele é aprovado pela autoridade máxima;
* A forma de priorização das contratações e a vinculação de cada uma delas ao planejamento estratégico da organização; e
* Se a execução do plano anual é monitorada, para eventuais adequações de rumo, e se ele é publicado na internet, inclusive as eventuais atualizações.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * PAC não articulado com a proposta orçamentária;
* PAC não articulado com o planejamento estratégico institucional;
* PAC sem sinalização de relação de dependência e encadeamento entre as contratações;
* PAC reflete setores individualmente, não representando a organização como um todo;
* PAC intempestivo;
* PAC incompleto;
* PAC desatualizado;
* PAC não publicado.
 |
| Causas | **Pessoas**:* Falta de envolvimento da Alta Administração no processo de elaboração do PAC;
* Falta de cultura de planejamento e de transparência relacionada às contratações;
* Desconhecimento sobre o tema;

**Processos:*** Ausência de normativo interno que defina processo de trabalho para elaboração, aprovação e acompanhamento do plano anual de contratações;
* Ausência de colegiado representativo dos diversos setores da organização para aprovação do planejamento;
* Ausência de previsão de revisões periódicas do planejamento;
* Falta de definição clara de responsabilidades e limites de autoridade;
* Falta de transparência no planejamento.
 |
| Efeitos | * Fracionamento ilegal de despesas, em afronta ao art. 23 §2º e 5º, da Lei 8.666/1993;
* Número elevado de contratações emergenciais - dispensas feitas com base no art. 24, IV, da Lei 8.666/1993;
* Acréscimos ou supressões dos valores contratuais que excedem os 25% ou 50% previstos no art. 65, §1º, da Lei 8.666/1993;
* Contratação sem o prazo adequado para planejamento;
* Pregões realizados no mesmo exercício financeiro para contratação de objetos iguais ou similares;
* Contratação de solução incompleta (dependente de objeto não contratado) ou que não atenda às demandas da organização como um todo;
* Contratação sem vinculação ao PEI (Plano Estratégico Institucional);
* Orçamento aprovado não contempla necessidades prioritárias da organização;
* Imprevisibilidade da demanda de trabalho do setor de contratações; e
* Perda de oportunidade de realizar compras conjuntas.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4340: A organização estabelece processo de trabalho de contratações? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4340 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG; |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Processo de trabalho definido para planejamento de cada contratação;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; |
| * 1. Processo de trabalho definido para seleção de fornecedores;
 |
| * 1. Processo de trabalho definido para gestão de contratos;
 |
| * 1. Papéis e responsabilidades dos colaboradores da área de contratações para cada uma das etapas do processo de contratação (planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos);
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que formalize os papéis e responsabilidades para cada uma das etapas do processo de contratação (planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos); |
| * 1. Modelos padronizados de documentos a serem elaborados na etapa de planejamento da contratação (ex. especificação técnica padronizada, minuta de edital), de seleção de fornecedores (ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante) e de gestão de contratos (ex. portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, registro de ocorrências, solicitação de repactuação);
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Atos que institucionalizem os modelos padronizados de documentos a serem elaborados nas principais etapas do processo de contratações; |
| * 1. Diretrizes estabelecidas para que as equipes e os colaboradores possuam as competências necessárias para o desempenho das atividades específicas das etapas de planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que institui as diretrizes para que as equipes e os colaboradores possuam as competências necessárias para o desempenho das atividades específicas das etapas do processo de contratações; |
| * 1. Participação em capacitações e treinamentos por parte dos colaboradores da área de contratações, nos últimos dois anos;
 | Certificados de participação em capacitações e treinamentos de gestores e colaboradores da área de contratações; |
| * 1. Diretrizes estabelecidas para que, a cada indicação de fiscal ou gestor de contratos, a autoridade competente avalie a capacidade de o colaborador assumir a responsabilidade por mais um contrato, considerando os outros contratos em que esse colaborador já atua;
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que institui as diretrizes para que a autoridade competente avalie, antes da designação, a capacidade de um colaborador ser designado para fiscal ou gestor de um contrato, considerando as designações anteriores; |
|  | * 1. Diretrizes estabelecidas para que os órgãos gerenciadores de atas de registro de preços realizem o adequado acompanhamento das adesões e consumo dessas atas.
 | Normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que institui diretrizes para que os órgãos gerenciadores de atas de registro de preços realizem o adequado acompanhamento das adesões e consumo dessas atas. |
| Procedimentos | 1. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para:
	1. planejamento das contratações;
	2. seleção de fornecedores; e
	3. gestão de contratos;
2. Verificar se o processo de trabalho formalizado para planejamento das contratações aborda questões como:
	1. Contratações iniciadas por um documento no qual consta explicitamente a necessidade da contratação e o demandante do objeto do contrato;
	2. Previsão para elaboração de Estudo Técnico Preliminar contendo, no mínimo, [levantamento de mercado](file:///%5C%5C_sarq_prod%5Cunidades%5CSelog%5CPublico%5CRiscos_e_Controle_Em_Aquisicoes%5C001.003.009.032.htm) (identificar quais soluções existentes no mercado atendem aos requisitos estabelecidos, de modo a atender à necessidade da contratação, com os respectivos preços estimados); [justificativas da escolha do tipo de solução a contratar](file:///%5C%5C_sarq_prod%5Cunidades%5CSelog%5CPublico%5CRiscos_e_Controle_Em_Aquisicoes%5C001.003.009.033.htm); e [análise de risco](file:///%5C%5C_sarq_prod%5Cunidades%5CSelog%5CPublico%5CRiscos_e_Controle_Em_Aquisicoes%5C001.003.009.039.htm) da contratação;
	3. Previsão para elaboração de Termo de Referência/ projeto básico que contenha, no modelo de gestão do contrato, uma lista de verificação com os itens essenciais a serem analisados pela fiscalização ao realizar a gestão do contrato.
3. Verificar se o processo de trabalho formalizado para a gestão de contratos aborda questões como:
	1. Fase de iniciação do contrato, contendo reunião de iniciação com todos os atores que possuem papéis relevantes na contratação;
	2. Fase de ajustes contratuais, contendo os cuidados que devem ser observados nas alterações contratuais, como exemplos, imutabilidade da essência do objeto e limite de aumento do valor do contrato restrito a 25% do valor, admitida excepcionalidade acima desse valor;
	3. Fase de encerramento ou transição contratual, contendo procedimentos que assegurem a continuidade da prestação dos serviços e do cumprimento das garantias;
	4. Acompanhamento de adesões e consumo de atas de registro de preços, quando o órgão for o responsável pelo seu gerenciamento;
4. Solicitar os três últimos processos de contratação e analisar se os processos de trabalho definidos foram implementados nesses processos;
5. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que defina papéis e responsabilidades para cada uma das etapas do processo de contratação (planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos);
6. Solicitar os atos que institucionalizaram os modelos padronizados de documentos a serem elaborados em nas principais etapas do processo de contratações;
7. Analisar, nos três últimos processos de contratações, se os modelos padronizados estão sendo utilizados e se constam dos respectivos processos;
8. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para que as equipes e os colaboradores possuam as competências necessárias para o desempenho das atividades específicas das etapas de planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos;
9. Verificar se houve ações de capacitação e treinamento, nos últimos dois anos, para colaboradores da área de contratações (solicitar comprovantes de inscrição, diplomas, certificados de curso, etc.);
10. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para que, a cada indicação de fiscal ou gestor de contratos, a autoridade competente avalie a capacidade de o colaborador assumir a responsabilidade por mais um contrato, considerando os outros contratos em que esse colaborador já atua, e ainda, diretrizes para que essa avaliação fique registrada entre as justificativas da indicação.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na sua implementação;
* Se há normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos;
* Se há definição de papéis e responsabilidades para cada uma das etapas do processo de contratação;
* Se há modelos padronizados de documentos a serem elaborados em todas as etapas do processo de contratações e se eles estão sendo utilizados;
* Se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para que as equipes e os colaboradores possuam as competências necessárias para o desempenho das atividades específicas do processo de contratação;
* Se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para que, a cada indicação de fiscal ou gestor de contratos, a autoridade competente avalie a capacidade de o colaborador assumir a responsabilidade por mais um contrato, considerando os outros contratos em que esse colaborador já atua e se essa prática consta dos processos de contratação.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Ocorrência de erros em procedimentos repetitivos;
* Não realização de procedimentos essenciais;
* Procedimentos realizados por outra pessoa ou por outra unidade, que não a responsável;
* Procedimentos não realizados por não haver um responsável claro;
* Sobreposição de atividades por não haver responsável claro;
* Ausência de formalização da demanda que origina a contratação;
* Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos em cada contratação;
* Negativa sumária bem como repostas vagas, imprecisas ou meramente formais aos recursos e às intenções de recorrer de licitantes na fase de seleção de fornecedores;
* Prorrogação de contratos que não são mais vantajosos para a administração ou que haja soluções melhores e mais baratas para a administração;
* Execução inadequada de atividades críticas da área de contratações por colaborador não capacitado ou por colaborador que seja responsável por vários contratos ao mesmo tempo.
 |
| Causas | * Falta de clareza de atribuições e responsabilidades dos colaboradores e unidades envolvidas no processo de contratações;
* Crença de que a unidade que demanda a contratação não faça parte das unidades envolvidas no processo de contratação, contudo é a principal interessada naquela contratação e é quem tem as condições adequadas para elaborar documento no qual consta explicitamente a necessidade da contratação;
* Ausência de cultura de gestão de riscos nas contratações;
* Falta de cultura da organização quanto ao estabelecimento de padrões para atuação do pregoeiro;
* Desconhecimento das vantagens em utilizar modelos padronizados de documentos;
* Crença de que a fase de gestão de contratos é simples e que os gestores e fiscais são capacitados e têm tempo hábil para realizar suas atribuições em todos os contratos para os quais são designados;
* Designação de colaborador que não tenha condições de realizar a fiscalização ou a gestão de um contrato adequadamente por estar responsável por vários contratos ao mesmo tempo.
 |
| Efeitos | * Eventuais sucessos na execução de processo de contratação nem sempre podem ser repetidos, e as execuções com falhas podem vir a ser repetidas, por desconhecimento dos pontos de falha pelos executores;
* Dificuldade ou impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato e responsabilização dos agentes públicos que atuaram sem delegação;
* Não atendimento da necessidade que originou a contratação, pela ausência de levantamento de mercado;
* Intempestividade na adequação do ambiente da organização, levando a atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação ou atraso no início dos trabalhos da contratada;
* Ausência de tratamento de riscos relevantes de cada aquisição;
* Ateste de serviços prestados em desconformidade com o previsto no contrato;
* Não verificação de itens que deveriam ser verificados pelo fiscal;
* Não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências;
* Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados;
* Contratações que não atendam ao princípio da economicidade;
* Desperdício de recursos públicos;
* Realização de aquisições que não estejam alinhadas às diretrizes estratégicas da organização.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4350: A organização realiza gestão de riscos em contratações? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4350 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação**As fontes de informação descritas abaixo se referem à gestão de riscos do processo de trabalho de contratações, envolvendo as etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão dos contratos, e à gestão de riscos realizada em cada contratação individualmente: |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática (as informações requeridas abaixo se referem à gestão de riscos do processo de trabalho de contratações, envolvendo as etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão dos contratos, e à gestão de riscos realizada em cada contratação individualmente):
 |  |
| * 1. Estrutura organizacional;
 | Organograma da instituição |
| * 1. Instâncias responsáveis pela gestão de riscos;
 | Política de gestão de riscos para a área de contratações; Normativo interno que institui as diretrizes para gestão de riscos das contratações; |
| * 1. Nome, CPF e contatos das chefias de tais instâncias;
 | Departamento de recursos humanos; |
| * 1. Relatórios emitidos pela alta administração, auditores externos, reguladores e auditoria interna acerca da adequação do processo de gestão de riscos na área de contratações nos últimos dois anos;
 | Auditoria interna, assessoria especial de controle interno, pesquisa em jurisprudências do TCU; |
| * 1. Onde e com que frequência as avaliações de riscos em contratações são conduzidas;
 | Sistema de informação utilizado para apoiar o processo pela gestão de riscos; Manual de gestão de riscos das contratações da organização; |
| * 1. Inventário ou registro de riscos mapeados;
 | Sistema de informação utilizado para apoiar o processo pela gestão de riscos; Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de identificação de riscos; |
| * 1. Técnicas e ferramentas utilizadas nas etapas de identificação dos riscos;
 | Sistema de informação utilizado para apoiar o processo pela gestão de riscos; Instância responsável pela coordenação da gestão de riscos; Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de identificação de riscos; |
| * 1. Método de análise utilizado, descrição dos controles existentes para os riscos inerentes com nível igual ou acima de moderado e matriz de riscos residuais;
 | Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de análise de riscos; |
| * 1. Planos de tratamento dos riscos identificados;
 | Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de avaliação de riscos; |
| * 1. Formas de participação dos responsáveis pelo tratamento dos riscos no processo de escolha das respostas aos riscos;
 |
| * 1. Diretrizes e protocolos de comunicação estabelecidos para viabilizar o compartilhamento de informações sobre os riscos identificados;
 | Instância responsável pela coordenação da gestão de riscos; Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de avaliação de riscos; |
| * 1. Sistema de informação (TI) que apoia a gestão de riscos das contratações, se houver;
 | Sistema de informação utilizado para apoiar o processo pela gestão de riscos; Manual de gestão de riscos das contratações da organização; Documentação da etapa de avaliação de riscos; |
| * 1. Cursos de gestão de riscos realizados pelos gestores da área de contratação e pelos integrantes das equipes de planejamento das contratações;
 | Certificados de conclusão de cursos de capacitação; |
| * 1. Plano anual de capacitação que contemple o tema gestão de riscos.
 | Plano anual de capacitação. |
| Procedimentos | 1. Os procedimentos abaixo se referem à gestão de riscos do processo de trabalho de contratações, incluindo as etapas de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão dos contratos, e ainda à gestão de riscos realizada em cada contratação individualmente:
	1. Analisar a política, as diretrizes e manual de gestão de riscos da área de contratações, se houver, para verificar se foram definidos: estratégia de implementação da gestão de riscos na área de contratações; métodos de identificação de riscos; critérios de análise e de avaliação de riscos;
	2. Verificar se a organização possui registro de riscos identificados (seja por matrizes, sistema de TI ou planilhas) com descrição das causas, eventos e efeitos, níveis inerentes e residuais de risco calculados;
	3. Analisar se os controles existentes foram considerados para cálculo de níveis de risco residuais. Essa análise pode ajudar a identificar riscos residuais acima do tolerável, controles excessivos ou ineficazes ou a ausência de avaliação dos controles mantidos pela organização;
	4. Verificar se para os riscos identificados há planos de tratamento, com identificação de setores proprietários, ações propostas e responsáveis pela implementação;
2. Verificar se a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos;
3. Verificar se a organização capacita os membros das equipes de planejamento das contratações em gestão de riscos; e
4. Comparar o grau de aderência a prática declarado com o evidenciado.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na sua implementação;
* Em que medida as atividades de identificação, análise e avaliação de riscos são aplicadas ao processo de trabalho de contratações e em cada contratação individualmente;
* Se há abordagem padronizada para gestão de riscos das contratações;
* Em que medida são selecionadas e implementadas opções para tratar os riscos, considerando-se parâmetros definidos, e a relação custo-benefício das respostas consideradas; e
* Se há capacitação em gestão de riscos para os gestores da área de contratações e para os membros das equipes de planejamento das contratações.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Criação e/ou manutenção de controles desnecessários, redundantes ou excessivos;
* Criação e/ou manutenção de controles internos ineficazes;
* Processo decisório não orientado a riscos;
* Manutenção de riscos residuais acima do nível aceitável;
* A identificação, análise e avaliação de riscos é executada de maneira assistemática ou sob demanda;
* Prioridades e estratégias em contratações não são estabelecidas com a conscientização dos riscos que envolvem cada curso de ação;
* Desconhecimento acerca dos riscos a que a área de contratações e cada contratação individualmente estão expostas (operacionais, de imagem, legais, orçamentários, etc);
* Ocorrência de eventos de riscos evitáveis;
* Perda ou mau aproveitamento de oportunidades;
* Equipe responsável pela gestão de riscos não capacitada ou com capacitação insuficiente.
 |
| Causas | * Ausência de políticas, diretrizes ou manuais internos sobre gestão de riscos nas contratações;
* Implementação de controles internos não fundamentada em gestão de riscos;
* As informações acerca de riscos em contratações não são encaminhadas às instâncias decisórias adequadas;
* Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos;
* O risco é visto como de propriedade exclusiva das funções de auditoria interna e controle interno;
* A alocação de recursos para a gestão de riscos em contratações é inapropriada ou insuficiente, pois faltam: pessoas capacitadas; procedimentos documentados; sistema de gestão da informação; métodos e ferramentas para gerir riscos;
* Processos de trabalho de contratações não estão mapeados; e
* Pouca cultura organizacional com respeito a riscos e controles.
 |
| Efeitos | * Altos custos de manutenção de controles sem os benefícios esperados;
* Sobreposições e lacunas na cobertura dos riscos da área de contratações;
* Recorrência de incidentes de risco;
* Perda de oportunidade de realizar ações corretivas de forma tempestiva;
* Danos à imagem institucional;
* Perda de confiança das partes interessadas;
* Aumento do nível de incerteza associado ao alcance dos objetivos da organização;
* Desconhecimento acerca dos riscos envolvidos em cada aquisição;
* Contratação de solução incompleta (dependente de objeto não contratado) ou que não atenda às demandas da organização como um todo;
* Entrega de produtos/serviços fora do prazo;
* Aquisição de objeto que não atende à demanda por falta de detalhamento na especificação;
* Contratação de empresas inidôneas ou que tem potencial de não entregar o objeto;
* Contratação de quantidade insuficiente de serviços;
* Licitação deserta ou sem competição;
* Contratação por preços superiores aos praticados no mercado;
* Alto grau de insegurança jurídica relacionada aos processos de contratação.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4360: A organização realiza contratação e gestão com base em desempenho? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4360 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Processo de trabalho definido para planejamento de cada contratação, seleção de fornecedor e gestão de contratos;
 | Normativo interno ou documento equivalente que define os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; |
| * 1. Diretrizes estabelecidas para que sejam definidas métricas objetivas nos contratos de prestação de serviços (em especial de tecnologia da informação e serviços contínuos) para mensuração de resultados e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho durante a execução (diretrizes para que a finalidade do contrato não seja somente a alocação de mão de obra, mas sim a entrega de um serviço com a qualidade esperada);
 | Normativo interno ou documento equivalente que define os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que institui as diretrizes para que sejam definidas métricas objetivas nos contratos de prestação de serviços (em especial de tecnologia da informação e serviços contínuos) para mensuração de resultados e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho durante a execução contratual; |
| * 1. Métricas objetivas de mensuração de resultados do contrato e vinculação de remuneração ao desempenho da contratada realizados nas quatro contratações de prestação de serviços mais recentes;
 | Quatro processos mais recentes de contratações de prestação de serviços; |
| * 1. Diretrizes para avaliar, como condição para prorrogações de contratos de prestação de serviços, se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa;
 | Normativo interno ou documento equivalente que define os processos de trabalho para planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos; Normativo interno ou documento equivalente que institui as diretrizes para avaliar, como condição para prorrogações de contratos de prestação de serviços, se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa; |
| * 1. Avaliações ou justificativas para prorrogação de contratos de prestação de serviços realizadas nas quatro últimas contratações que contenham prorrogações contratuais.
 | Quatro mais recentes processos de contratações de prestação de serviços que contenham prorrogações contratuais. |
| Procedimentos | 1. Verificar se há processo de trabalho definido para planejamento de cada contratação, seleção de fornecedor e gestão de contratos;
2. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para que sejam definidas métricas objetivas nos contratos de prestação de serviços (em especial de tecnologia da informação e serviços contínuos) para mensuração de resultados e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho durante a execução;
3. Verificar se o item anterior (mensuração de resultados e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho) consta do processo de planejamento da contratação, caso haja processo de trabalho definido para essa etapa;
4. Analisar, nos quatro últimos processos de contratação de prestação de serviços, se foram definidas métricas objetivas de mensuração de resultados do contrato e vinculação de remuneração ao desempenho da contratada (verificar estudo técnico preliminar, termo de referência, edital e contrato assinado);
5. Verificar se há normativo interno ou documento equivalente que estabeleça diretrizes para avaliar, como condição para prorrogações de contratos de prestação de serviços, se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa;
6. Analisar, nos quatro processos mais recentes de contratação de prestação de serviços que contenham prorrogações contratuais, se foram emitidas avaliações ou justificativas para prorrogação contratual e se nelas constam a verificação se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para a administração.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
* Se há normativo interno ou documento equivalente que formalize os processos de trabalho para planejamento da contratação, seleção de fornecedores e gestão de contratos;
* Se há diretrizes para que sejam definidas métricas objetivas nos contratos de prestação de serviços (em especial de Tecnologia da informação e serviços contínuos) para mensuração de resultados e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho durante a execução e se essas diretrizes estão sendo cumpridas;
* Se há diretrizes para avaliar, como condição para prorrogações de contratos de prestação de serviços, se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa e se essas diretrizes estão sendo cumpridas.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Contratos sem definição de níveis mínimos de qualidade de serviços;
* Impossibilidade de exigir da contratada o alcance de níveis mínimos de qualidade na prestação dos serviços por não terem sido definidos em contrato;
* Realização de prorrogações de contratos que não são mais necessários para a organização, ou seja, a necessidade que originou a contratação já foi atendida;
* Realização de prorrogações de contratos quando existem soluções melhores e mais vantajosas no mercado;
* Atestes indevidos de prestação de serviços na etapa de gestão contratual;
* Fiscal e gestor do contrato não capacitados para atestar o desempenho da empresa contratada.
 |
| Causas | * Contratação realizada sem o planejamento adequado;
* Processo de trabalho para gestão de contratos deficiente;
* Modelo de gestão do contrato, elaborado na fase de planejamento da contratação, deficiente;
* Crença na impossibilidade de realizar contratações que sejam remuneradas pelo alcance de resultados e entrega de serviços com mínima qualidade;
* Falta de cultura para realizar, como condição para prorrogações de contratos de prestação de serviços, avaliações ou justificativas para constatar se a necessidade que originou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa;
* Ausência de padronização de documentos e de procedimentos;
* Ausência de mapeamento de competências dos colaboradores da área de contratações.
 |
| Efeitos | * Realização de aquisições que não estejam alinhadas às diretrizes estratégicas da organização;
* Não atendimento da necessidade que originou a contratação, pela ausência de requisitos mínimos de qualidade;
* Desempenho abaixo do esperado na realização dos serviços contratados;
* Insatisfação dos usuários do serviço;
* Dificuldade ou impossibilidade de justificar os pagamentos realizados;
* Pagamento pela mera disponibilidade de mão de obra e não vinculado a bens ou serviços entregues;
* Exposição ao paradoxo “lucro-incompetência”, ao remunerar os serviços com base em horas utilizadas pela contratada;
* Dificuldade ou impossibilidade de demonstrar o cumprimento parcial ou o não cumprimento do contrato;
* Adoção de solução (ou prorrogação da solução) que não é aquela que apresenta a melhor relação custo/benefício para administração;
* Ateste de serviços prestados em desconformidade com o previsto no contrato;
* Ocorrência de fraude, corrupção e descumprimento de normas;
* Superfaturamento;
* Desperdício de recursos públicos.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 4370: A organização realiza contratações sustentáveis? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte o apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 4370 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do IGG |
| 1. Grau de aderência à prática:
 |  |
| * 1. Plano de Gestão de Logística Sustentável ou documento equivalente;
 | Normativo interno que aprovou o Plano de Gestão de Logística Sustentável ou equivalente; Comissão Gestora do PLS; |
| * 1. Membros designados para compor a Comissão Gestora do PLS;
 | Normativo interno que instituiu a Comissão Gestora do PLS; Comissão Gestora do PLS; |
| * 1. Quantidade e intervalos de reuniões de acompanhamento do PLS realizadas;
 | Comissão Gestora do PLS; Atas de reuniões da Comissão Gestora do PLS; |
| * 1. Monitoramentos e avaliações do PLS;
 | Comissão Gestora do PLS; Relatórios de monitoramentos e avaliações do PLS; |
| * 1. Diretrizes ou processo de trabalho estabelecido para que cada contratação explicite, nos autos do processo, os aspectos de sustentabilidade cabíveis;
 | Comissão Gestora do PLS; Normativo interno que instituiu as diretrizes ou processo de trabalho para que cada contratação explicite, nos autos do processo, os aspectos de sustentabilidade cabíveis; |
| * 1. Exigências de sustentabilidade ambiental previstos nos três mais recentes processos de contratação que já possuam termo de referência finalizado.
 | Três mais recentes processos de contratação que já possuam termo de referência finalizado. |
| Procedimentos | 1. Verificar se a organização aprovou e publicou um plano de gestão de logística sustentável (PLS) ou documento equivalente;
2. Analisar se o PLS foi aprovado por Secretário-Executivo do respectivo Ministério, ou cargo equivalente em outros órgãos;
3. Avaliar se o conteúdo do PLS contempla pelo menos:
	1. Definição de objetivos;
	2. Definição de responsabilidades;
	3. Critérios e práticas de sustentabilidade;
	4. Ações, metas e prazos de execução;
	5. Metodologia de implementação e avaliação do plano; e
	6. Ações de divulgação, conscientização e capacitação;
4. Verificar se existe Comissão Gestora do PLS ou equivalente;
5. Solicitar atas das três últimas reuniões da comissão gestora do PLS para identificar se a comissão é atuante e se seus membros se reúnem periodicamente;
6. Verificar se é feito monitoramento e avaliação periódicos acerca da execução do PLS ou equivalente;
7. Examinar se o PLS ou documento equivalente, por meio das práticas de sustentabilidade definidas, tendem a levar à racionalização de gastos, de processos e do uso de materiais e serviços;
8. Analisar se há diretriz ou processo de trabalho definido para que cada contratação explicite, nos autos do processo, os aspectos de sustentabilidade cabíveis;
9. Caso haja PLS ou equivalente, solicitar os três mais recentes processos de contratação que já possuam termo de referência aprovado e verificar se, nos autos do processo, consta documentação que trate dos aspectos de sustentabilidade cabíveis (p. ex.: no caso de contrato de limpeza, se há previsão de ações para evitar o desperdício de água tratada, reduzir o consumo de energia elétrica, de água e de produção de resíduos sólidos, realizar separação de resíduos recicláveis e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, entre outras).
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado de implementação da prática é real e possíveis lacunas na implementação;
* Se há plano de gestão de logística sustentável (PLS) ou documento equivalente aprovado e publicado;
* Se o PLS ou documento equivalente prevê requisitos mínimos para implementação de práticas de sustentabilidade (p. ex.: objetivos, responsabilidades, critérios, práticas de sustentabilidade, ações, metas, prazo de execução);
* Se há Comissão Gestora do PLS ou equivalente e se ela é atuante;
* Se há monitoramento e avaliação periódicos do PLS;
* Se há diretriz estabelecida para que cada contratação explicite, nos autos do processo, os aspectos de sustentabilidade cabíveis e se isso foi implementado nas contratações mais recentes.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Contratações que geram maior consumo de energia, desperdício de água tratada e são mais poluentes;
* Contratações que aumentam a produção de resíduos sólidos;
* Dificuldade de a administração pública cumprir as metas governamentais quanto às mudanças climáticas, à gestão de resíduos sólidos e à gestão de recursos hídricos;
* Descumprimento de tratados e acordos internacionais sobre proteção dos recursos naturais.
 |
| Causas | * Falta de cultura da organização quanto ao aspecto de sustentabilidade ambiental;
* Ausência de treinamento sobre o tema para gestores e colaboradores da área de contratações;
* As vantagens na realização de contratações sustentáveis não são conhecidas pela organização;
* Falta de conhecimento sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais decorrentes de contratações sem requisitos de sustentabilidade.
 |
| Efeitos | * Execução inadequada de atividades relacionadas a inclusão de requisitos de sustentabilidade nos processos de contratação devido à ausência de capacitação;
* Dano ao meio ambiente provocado pela utilização de práticas inadequadas na execução dos contratos ou na produção de bens;
* Desperdício de recursos naturais;
* Contratações menos vantajosas, visto que o conceito de contratação mais vantajosa nas licitações públicas passa a considerar a aquisição de produtos ou contratação de serviços menos danosos ao meio ambiente e não apenas aqueles de menor preço;
* Ausência ou redução de incentivo para o surgimento de novos mercados mais sustentáveis;
* Ausência ou redução de incentivo para o surgimento de novas tecnologias de controle ambiental;
* Aumento de gastos públicos com política de reparação de danos ambientais;
* Desperdício de recursos públicos.
 |