



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Governança de Aquisições

Exercício 2024

Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
Auditoria Interna (Audin)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Unidade Auditada: **Departamento de Compras e Contratos do IFSC**

Município/UF: **Florianópolis/SC**

Relatório de Avaliação: **1566830**

Missão

Adicionar valor e melhorar as operações do IFSC, auxiliando-o a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, em benefício da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

Foi realizada ação de auditoria para avaliação da governança de aquisições no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

O objetivo principal da auditoria foi avaliar se a Instituição está adotando as melhores práticas de governança das aquisições com vistas a auxiliar o IFSC no cumprimento de sua missão institucional.

A abordagem adotada pela Audin objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de Auditoria:

Existem objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações?

Existem políticas gerais de contratação (compras conjuntas e estoques), com objetivo de fornecer diretrizes para a função aquisições?

A Instituição definiu estrutura administrativa da área de contratações públicas?

Foram implementadas estruturas e processos de gestão de riscos em contratações?

Foram estabelecidas diretrizes para a gestão de contratos?

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

A escolha dos temas a serem auditados é realizada durante a construção do Planejamento Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT), onde é estabelecida uma relação de temas auditáveis que são avaliados por meio da matriz de risco. Tal avaliação tem por base critérios considerados importantes para a auditoria, tais como: relevância, materialidade, criticidade e oportunidade. O tema “Governança de Aquisições” foi escolhido em virtude dos riscos inerentes aos processos, que foram pontuados no PAINT/2024 considerando os seguintes fatores: a relevância do processo tanto na atividade finalística quanto na atividade-meio do IFSC, a ausência de ações de auditoria no tema nos últimos 10 anos, dentre outros fatores pertinentes.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Os trabalhos de auditoria revelaram que a Instituição precisa realizar ações imediatas na sua governança de aquisições. Isso porque restou evidenciado que faltam objetivos, indicadores e metas formalmente instituídos na área de aquisições, não há políticas gerais de contratação, inexistente gerenciamento de riscos, dentre outras constatações diretamente relacionadas à governança.

Diante disso foram emitidas, **dentre outras**, as seguintes recomendações para superação das inconsistências: Criar grupo de trabalho, ou até mesmo, comitê de governança com agentes da reitoria e campus com objetivo de solucionar as constatações deste relatório e adequar o processo às demais normas de governança de aquisições. Apresentar resultados práticos dos trabalhos desenvolvidos, no mínimo, nos seguintes procedimentos: 1-Estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para a gestão de compras e contratos; 2 – Diretrizes para construção do PCA; 3 – Estabelecimento de políticas gerais de contratação; 4 – Aprovação do PLS; 5 – Política de gestão por competência; 6 – Gerenciamento de riscos

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU	Advocacia Geral da União
APF	Administração Pública Federal
Audin	Auditoria Interna
CGU	Controladoria-Geral da União
PAINT	Planejamento Anual das Atividades de Auditoria Interna
PCA	Plano de Contratação Anual
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PLS	Plano de Logística Sustentável
PROAD	Pró Reitoria de Administração
SEGES/ME	Secretaria de Gestão do Ministério da Economia
TCU	Tribunal de Contas da União
SA	Solicitação de Auditoria
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
RESULTADOS DOS EXAMES.....	8
1. Inexistência de objetivos, indicadores e metas formalmente instituídos para a gestão de compras e contratos.....	8
2. Fragilidade no processo de construção do plano de contratação anual.....	9
3. Ausência de políticas gerais de contratação.....	11
4. Inexistência de plano de gestão de logística sustentável vigente.....	13
5. Necessidade de avanço na gestão por competência.....	15
6. Inexistência de gerenciamento de riscos nos processos de compras e contratos.....	17
7. Necessidade de ajustes na estrutura administrativa do departamento de compras... 	19
8. Deficiências no estabelecimento de processo de trabalho de planejamento de contratação.....	21
9. Ausência de diretrizes para gestão de contratos.....	23
10. Deficiências no estabelecimento de processo de trabalho de gestão contratual.....	25
RECOMENDAÇÕES.....	27
CONCLUSÃO.....	29

INTRODUÇÃO

A implementação de mecanismos e instrumentos de governança nas contratações públicas é fundamental para garantir a eficiência, a transparência e a legalidade dos processos. Esses mecanismos buscam assegurar que as aquisições e contratações realizadas pelas instituições públicas estejam alinhadas com as normas regulamentadoras e as boas práticas administrativas, evitando desvios de recursos, erros e até mesmo fraudes. A adoção de uma governança adequada permite o monitoramento contínuo das etapas de contratação, desde a fase de planejamento até a execução e fiscalização dos contratos, promovendo um ambiente de integridade e responsabilidade.

Nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a governança de aquisições é promovida tanto pelo Tribunal de Contas da União (TCU), através de sua jurisprudência, como pela nova lei de Licitações e contratos (Lei nº 14.133/2021). Porém, é a portaria da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (SEGES/ME) nº 8.678/2021, a principal norma que dispõe sobre a implementação de mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas.

Nesse contexto, e ciente dos benefícios que uma boa governança em processos de aquisição é capaz de proporcionar, a Auditoria Interna (Audin) realizou esta ação de auditoria que originou-se a partir da aplicação de matriz de riscos que compôs o Planejamento Anual das Atividades de Auditoria Interna (PAINT/2024), tendo como principais fatores que elevaram o grau de risco: a relevância do processo nas atividades-meio e finalística do IFSC, a inexistência de ações de auditoria no tema nos últimos 10 anos.

O objetivo principal da ação foi avaliar o atual estágio da governança de aquisições no IFSC e identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados. A abordagem adotada pela Audin objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de Auditoria:

- Existem objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações, de modo a estabelecer correlação entre a função de contratações e as necessidades gerais da organização?
- Existe plano de contratações anual, com vistas a racionalizar as contratações e garantir alinhamento ao planejamento estratégico?

- Existem políticas gerais de contratação (compras conjuntas e estoques), com objetivo de fornecer diretrizes para a função aquisições?
- Foi elaborado plano diretor de logística sustentável, com o propósito de estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos?
- O IFSC promove gestão por competências da área de contratações?
- Foram implementados estruturas e processos de gestão de riscos em contratações?
- Foram estabelecidas diretrizes para a gestão de contratos?
- A Instituição definiu estrutura da área de contratações públicas?
- O IFSC definiu e sistematizou um processo de trabalho de planejamento da contratação?
- O IFSC definiu e sistematizou um processo de trabalho de gestão contratual?

Para alcançar o objetivo proposto nesta ação, a Audin utilizou diversas técnicas de auditoria e realização de testes de controle, tendo como escopo, os planos, políticas e diretrizes estratégicas relacionados a gestão de aquisições vigentes em 2024, a estrutura administrativa do setor de compras e contratos, gestão por competências e plano de capacitação vigente em 2024, gerenciamento de Riscos em processos de trabalho relacionados a aquisições vigentes em 2024 e os processos de trabalho para planejamento das aquisições e gestão contratual vigentes em 2024.

As análises se deram com base nas entrevistas, informações e documentos disponibilizados pelos gestores dos departamentos de compras e contratos através de respostas às solicitações de auditoria, sendo que nenhuma restrição foi imposta ao trabalho.

Esta ação de auditoria teve como principal finalidade fornecer uma avaliação imparcial e crítica da maturidade da governança de aquisições no IFSC, visando identificar áreas de conformidade, ineficiência, riscos e oportunidades de melhoria. Portanto, ao percorrer o relatório, recomendamos que os leitores estejam atentos aos principais achados, recomendações e conclusões apresentados. É importante considerar que as informações contidas aqui não apenas destacam problemas, mas também apontam caminhos para o aprimoramento das operações e práticas organizacionais.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Inexistência de objetivos, indicadores e metas formalmente instituídos para a gestão de compras e contratos.

A definição de objetivos, indicadores e metas é crucial para a gestão de compras governamental, pois garante transparência, eficiência e controle na utilização dos recursos públicos. Objetivos bem estabelecidos orientam a administração sobre os resultados desejados, enquanto indicadores servem como ferramentas de monitoramento e avaliação contínua, permitindo a identificação de desvios e a implementação de correções necessárias. As metas, por sua vez, oferecem um padrão concreto a ser alcançado, estimulando o desempenho das equipes e assegurando que as aquisições sejam alinhadas aos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, em seu artigo 20, disciplina que alta administração dos órgãos e entidades deverão implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas estabelecendo, no âmbito de sua competência, no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão dos processos de contratações.

Da mesma forma, o Tribunal de Contas da União (TCU) em seus Acórdãos nº 2.622/2015 e 588/2018, ambos do Plenário, orienta que as organizações estabeleçam formalmente: objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização, e, metas para cada indicador definido.

Contudo, no IFSC, esses objetivos, indicadores e metas não foram formalmente instituídos, existe apenas um diagnóstico informal que identificou que, de cada 100 licitações para Registro de Preços, o IFSC utilizava apenas 78, e de cada 100 itens registrados em uma licitação, o IFSC adquiria apenas 37. O desperdício de recursos nesse cenário é de,

no mínimo, R\$ 1.244.079,76, visto que, conforme a Controladoria Geral da União (CGU) – Nota Técnica nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC, uma licitação custa, em média, R\$ 56.549,08.

A ausência de objetivos, indicadores e metas formalmente instituídos para a gestão de compras e contratos pode ser atribuída à falta de planejamento estratégico, que não é o caso do IFSC, desalinhamento organizacional e recursos insuficientes. A ausência de políticas e procedimentos específicos, aliada à falta de capacitação e ferramentas adequadas, também contribui para essa falha. Além disso, a cultura organizacional alinhada a uma estrutura de pessoal deficitária pode não valorizar a medição e o monitoramento de desempenho, o que dificulta a formalização desses elementos.

A inexistência de objetivos, indicadores e metas na gestão de compras e contratos pode levar a diversas consequências negativas para a Instituição. Primeiramente, há uma perda de eficiência, pois sem metas claras, os processos de compra podem se tornar desorganizados e demorados, resultando em atrasos e custos adicionais, como já diagnosticado pela própria gestão. Além disso, a falta de indicadores impede a identificação de problemas e áreas de melhoria, dificultando a tomada de decisões informadas e a implementação de ações corretivas. Outro impacto significativo é a vulnerabilidade a riscos, como fraudes, desperdícios e falhas contratuais, já que a ausência de um monitoramento rigoroso deixa brechas para irregularidades.

Em face do exposto, evidencia-se oportunidade de aperfeiçoamento desse importante instrumento de governança em contratações. A definição formal de objetivos, indicadores e metas pode contribuir com uma mudança positiva na cultura organizacional, nos sistemas e nos processos operacionais da área de contratações do IFSC.

2. Fragilidade no processo de construção do plano de contratação anual.

De acordo com o Decreto nº 10.947/2022, o Plano de Contratações Anual (PCA) é um documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração, e tem como objetivos: 1 - racionalizar as contratações das unidades administrativas de sua competência, por meio da promoção de contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais; 2 - garantir o

alinhamento com o planejamento estratégico, o plano diretor de logística sustentável (PLS) e outros instrumentos de governança existentes; 3 - subsidiar a elaboração das leis orçamentárias; 4 - evitar o fracionamento de despesas; e, 5 - sinalizar intenções ao mercado fornecedor, de forma a aumentar o diálogo potencial com o mercado e incrementar a competitividade.

O referido decreto regulamentou o inciso VII do **caput** do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 trazendo os procedimentos de elaboração, aprovação, aprovação, revisão e execução do PCA.

Contudo, nossas análises não encontraram indícios de que o plano é construído coletivamente e atendam os objetivos propostos pelo decreto regulamentador. Isso porque cada câmpus faz suas próprias licitações, não promovendo, por exemplo, contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala.

O PLS, por sua vez, chegou a ser aprovado nos períodos 2015 a 2019, englobando as estratégias que devem ser adotadas para promover uma instituição mais sustentável como um todo, tais como: descarte adequado de resíduos, uso racional dos recursos naturais, além de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, entre outras, porém, de 2020 em diante não há PLS aprovado nos termos da nova lei de licitações e Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021.

Da mesma forma, não encontramos os documentos de formalização da demanda que devem ser elaborados pelos requisitantes até 1º de abril do ano de elaboração do PCA, nem a análise da área técnica para fins de complementação das informações, compilação de demandas e padronização (art. 9, do Decreto 10.947/2022)

E ainda, de acordo com resposta da Solicitação de Auditoria (SA) 04 – 1566830 não existem normativos internos que definam prazos, diretrizes e responsabilidades de acordo com a característica multi campi do IFSC, além de não ter fluxogramas e mapeamento do processo de construção do PCA.

A sobrecarga administrativa ou falta de priorização do planejamento dentro da Instituição pode ser uma causa dessa fragilidade. Em alguns casos a equipe pode estar sobrecarregada com outras demandas ou emergências, relegando o PCA a uma posição secundária. Além disso, a ausência de uma cultura organizacional que valorize o planejamento a longo prazo pode contribuir para que o PCA não seja construído como

deveria. E ainda, a ausência de um sistema informatizado eficiente que organize e gerencie as demandas e contratações pode dificultar o planejamento adequado, levando à não conformidade com o Decreto.

A fragilidade do PCA não só resulta numa desconformidade legal mas dificulta a gestão orçamentária, pois impede que a Instituição planeje e aloque recursos de forma eficiente, o que pode resultar em desperdício de recursos públicos e compras desorganizadas aumentando os custos e perdendo a economia de escala.

Diante disso, vemos como uma oportunidade de aperfeiçoamento o estabelecimento de diretrizes para a construção de um PCA que atenda integralmente os objetivos do Decreto 10.947/2022.

3. Ausência de políticas gerais de contratação.

Políticas gerais de contratação em instituições públicas são fundamentais para garantir transparência, equidade e eficiência nos processos de seleção e aquisição de bens e serviços. Essas políticas ajudam a prevenir a corrupção, padronizam procedimentos, asseguram que todos os fornecedores e candidatos tenham igualdade de oportunidades, e promovem a responsabilidade no uso de recursos públicos.

Nessa perspectiva, a nova lei de licitações em seu artigo 11, parágrafo único disciplinou:

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

A portaria Seges nº 8.678/2021, por sua vez, orienta as instituições públicas a terem políticas de gestão de estoques e políticas de compras compartilhadas.

E ainda, o TCU, em seus acórdãos nº 2.622/2015 e nº 588/2018, ambos do Plenário recomendam aos órgãos da Administração Pública Federal (APF) que estabeleçam diretrizes para as suas aquisições, incluindo as referentes a terceirização (execução de

serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra), compras, estoques, sustentabilidade e compras conjuntas.

Ter uma política geral de compras, auxilia no direcionamento, por exemplo, nos aspectos como centralização ou descentralização das compras, o tipo e número de fornecedores que poderão vir a ser contratados, durabilidade esperada dos bens além de diretrizes sobre padronização.

A política de estoque na administração pública, por sua vez, é crucial para garantir a eficiência no uso dos recursos públicos e a continuidade dos serviços oferecidos à população. Um controle de estoque bem gerido evita desperdícios, reduz custos e assegura que materiais e insumos necessários estejam sempre disponíveis, evitando interrupções em serviços essenciais.

Já a política de compras compartilhadas é uma estratégia eficaz para otimizar recursos, aumentar o poder de negociação e obter melhores condições comerciais, como preços mais baixos e prazos de pagamento favoráveis. Ao unir forças, diferentes câmpus, ou até mesmo, órgãos públicos conseguem adquirir bens e serviços em maior escala, o que resulta em economias significativas para o erário. Além disso, as compras conjuntas simplificam processos burocráticos, reduzem a duplicação de esforços e promovem a padronização de produtos e serviços, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos.

Por fim, uma estratégia de terceirização contempla a definição de diretrizes que antecedem as contratações de serviço como um todo, abarcando, por exemplo, aspectos como o escopo das atividades a serem terceirizadas, o tipo e o número de prestadores de serviço que poderão vir a ser contratados e o modelo de execução do objeto que deve ser utilizado em cada tipo de contrato (e.g., com ou sem cessão de mão-de-obra).

Contudo, no IFSC, nossas análises confirmaram que não existem as políticas gerais de contratação previstas nos normativos supracitados.

A ausência de políticas gerais de contratação pode ser causada por diversos fatores. Entre as principais causas estão a falta de conhecimento ou entendimento adequado das exigências legais por parte dos gestores, a escassez de recursos ou de pessoal qualificado para desenvolver e implementar essas políticas, e a falta de priorização do tema dentro da Instituição. Em alguns casos, pode haver resistência interna a mudanças ou a

adoção de novos procedimentos, especialmente se a cultura organizacional estiver mais voltada para práticas tradicionais e menos formais.

A ausência dessas políticas implica em não conformidade com as exigências legais, o que pode resultar em vulnerabilidades no processo de contratação, afetando a transparência, a eficiência e a equidade nas aquisições públicas. Além disso, há um aumento significativo do risco de práticas irregulares, como erros, e até mesmo fraudes, uma vez que a falta de políticas claras dificulta o controle e a transparência dos processos. Isso pode resultar em compras desnecessárias ou superfaturadas, ou contratos mal elaborados, com cláusulas desfavoráveis ao interesse público.

Diante disso, a adoção de políticas gerais de compras é essencial para garantir transparência, eficiência e conformidade com a legislação, prevenindo irregularidades como erros e fraudes. Portanto, implementar e seguir essas políticas é crucial para proteger o interesse público e assegurar o uso responsável dos recursos governamentais.

4. Inexistência de plano de gestão de logística sustentável vigente.

O Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) é instrumento de governança, vinculado ao planejamento estratégico do órgão, e às leis orçamentárias, que estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito da Instituição, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

Instituído pela Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, sob a luz da nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133, de 2021, o PLS deverá nortear a elaboração dos planos de contratações anual, dos estudos técnicos preliminares e dos anteprojetos, projetos básicos ou termos de referência e práticas de sustentabilidade nas compras públicas a serem implementados durante todo o ciclo da contratação, desde o planejamento, a seleção do fornecedor, a execução e fiscalização do contrato até a destinação final dos rejeitos e resíduos.

Contudo, muito antes da nova lei de licitações em 2021, já havia uma preocupação do governo na promoção da sustentabilidade, isso porque, em 2012, o decreto nº 7.746 regulamentou o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas

contratações realizadas pela administração pública federal e, em seu artigo 16, instituiu a obrigação de elaboração e implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável.

Embora a preocupação com a promoção da sustentabilidade nas contratações públicas já estivesse presente desde o Decreto nº 7.746, de 2012, que estabeleceu a obrigatoriedade da elaboração e implementação do PLS, o IFSC não possui um plano vigente em 2024.

Em resposta ao item 04 do questionário de autoavaliação, a gestão informou que: *“O PLS encontra-se desatualizado e não é observado de forma ordinária na fase de planejamento das contratações e aquisições.”* Outrossim, foi apresentado o link com os PLS do IFSC <https://www.ifsc.edu.br/plano-de-gestao-logistica-sustentavel> que confirmam que o último Plano aprovado foi do período 2018-2019, ou seja, não está vigente e não contempla os requisitos previsto nas recentes legislações supracitadas.

A ausência de um PLS vigente pode ser atribuída a diversas causas, sendo uma das principais a falta de conscientização e priorização da sustentabilidade dentro da Instituição. Muitas vezes, a Organização foca nos aspectos tradicionais de gestão, como custos, prazos e eficiência operacional, sem integrar adequadamente as práticas sustentáveis no planejamento estratégico. Esse foco limitado pode levar à negligência na implementação de planos que visam promover o desenvolvimento sustentável, resultando na falta de um PLS formalizado e em vigor.

Outra possível causa é a carência de recursos técnicos e humanos especializados para desenvolver e implementar o PLS. A criação de um plano de logística sustentável exige conhecimento específico sobre práticas ambientais, sociais e econômicas, além de uma compreensão profunda das diretrizes legais, como as estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 e Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021. Se a organização não dispõe de uma equipe capacitada ou de consultorias externas especializadas, a elaboração e a implementação do PLS podem ser comprometidas, resultando em um atraso ou na total ausência desse importante instrumento de gestão sustentável.

A falta de um PLS aprovado pode trazer sérias consequências para a Instituição, tanto no âmbito legal quanto operacional. Sem um PLS, a instituição corre o risco de descumprir as exigências estabelecidas pela legislação, como a Lei nº 14.133/2021, o que pode resultar em sanções administrativas. Além disso, a ausência de diretrizes claras para a

incorporação de práticas sustentáveis nas contratações e operações pode levar a decisões menos eficientes e economicamente desfavoráveis a longo prazo, como o desperdício de recursos, maior geração de resíduos e impacto ambiental negativo.

5. Necessidade de avanço na gestão por competência.

A gestão por competências na área de compras e contratos em uma organização governamental é essencial para garantir a eficiência, a transparência e a conformidade com as normas legais. Ao identificar e desenvolver as competências necessárias para os profissionais que atuam nesse setor, a administração pública pode melhorar significativamente a qualidade dos processos de aquisição, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz. A gestão por competências também contribui para a minimização de riscos, como a contratação inadequada de fornecedores ou a má gestão de contratos, uma vez que os funcionários estarão mais preparados para lidar com os desafios específicos do ambiente regulatório e jurídico do setor público.

Diante disso, a nova lei de licitações trouxe em seu artigo 7 que as organizações deverão promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução da Lei.

A Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, por sua vez, reforçou a necessidade de garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021, além de elencar, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), nos termos do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ações de desenvolvimento dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratação, contemplando aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais desejáveis ao bom desempenho de suas funções.

E ainda, o TCU em seu Acórdão nº 2.622/2015 - Plenário, que teve por objetivo sistematizar informações sobre o estágio da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal e Acórdão nº 588/2018 -, Plenário, que teve por objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação de governança pública e gestão de tecnologia da informação, contratações, pessoas e

resultados, recomendaram a adoção de práticas de gestão de competências nos departamentos de compras e contratos.

Porém, atualmente, o IFSC não possui uma gestão por competências implementada na área de compras e contratos. Em resposta ao questionário de autoavaliação, a gestão informou da inexistência de mapeamento de competências das funções essenciais da área de aquisições (por exemplo: agente de contratação, pregoeiro, equipe de apoio, comissão de contratação, gestores e fiscais de contratos, assessoria jurídica, autoridade competente da área de contratações), e também, que não escolhe os ocupantes de funções essenciais na área de aquisições com base nos perfis de competência.

Ainda em resposta à SA 03, apresentou uma planilha avulsa com a descrição das competências dos setores da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFSC que contempla as necessidades de desenvolvimento dos servidores, de maneira geral, incluindo as ações de curta duração, as licenças para capacitação e os afastamentos para pós-graduação *stricto sensu*, porém, não apresentou um plano anual de capacitação, contendo ações de capacitação para as funções-chave da gestão de contratações, incluindo dirigentes, pregoeiros, membros das comissões de licitação, servidores que atuam na pesquisa de preços, gestores e fiscais de contratos, bem como agentes que atuam nas demais fases do processo de contratações

A ausência de gestão por competências no setor de aquisições pode ser atribuída a várias causas, uma delas é a falta de conhecimento e compreensão por parte da alta gestão sobre os benefícios e a importância desse modelo de gestão. Além disso, a falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, também contribui para a ausência de iniciativas nesse sentido, pois a implementação de um sistema de gestão por competências demanda investimento em treinamento, desenvolvimento de programas específicos e, possivelmente, a contratação de consultorias especializadas.

Outra causa possível é a cultura organizacional, que pode não estar orientada para o desenvolvimento contínuo dos servidores. Em muitos casos, as prioridades do órgão estão voltadas para o cumprimento de metas imediatas e para a execução de tarefas operacionais, deixando de lado a importância do planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento de competências.

A falta de gestão por competências no setor de compras e contratos pode gerar diversas consequências negativas para a Instituição, como por exemplo, a diminuição da eficiência operacional, uma vez que os profissionais envolvidos podem não possuir as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas funções de maneira eficaz. Isso pode resultar em processos de aquisição mal conduzidos, atrasos na entrega de serviços e produtos, e escolhas inadequadas de fornecedores. Além disso, a ausência de competências adequadas pode levar a erros administrativos e a uma maior incidência de falhas nos contratos, que podem se traduzir em custos adicionais, desperdício de recursos públicos e problemas legais.

Por fim, não resta dúvida que uma gestão por competências eficiente pode reduzir riscos, melhorar a qualidade dos processos, motivar servidores e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira ética e eficaz.

6. Inexistência de gerenciamento de riscos nos processos de compras e contratos.

O gerenciamento de riscos em um departamento de compras é essencial para garantir a integridade, eficiência e transparência dos processos de aquisição. Em um ambiente onde os recursos públicos estão em jogo, identificar, avaliar e mitigar riscos potenciais é fundamental para evitar falhas, desperdício de recursos e a ineficácia na entrega de serviços públicos. Além disso, o gerenciamento de riscos permite uma melhor tomada de decisão, proporcionando uma visão clara dos possíveis obstáculos e oportunidades associadas a cada aquisição. Com isso, o departamento de compras pode planejar de maneira mais estratégica, selecionando fornecedores confiáveis e garantindo que os contratos sejam cumpridos dentro dos prazos e orçamentos estipulados.

De maneira geral, a gestão de riscos passou a ser efetivamente cobrada com a publicação da IN conjunta MP/CGU nº 01/2016, que obrigou os órgãos e entidades do Poder Executivo federal implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos. Dessa forma, os órgãos deveriam elaborar uma política de gestão de riscos, que o IFSC já aprovou, e o próximo passo seria realizar o mapeamento de todos os processos de cada setor seguido da identificação, avaliação, resposta e monitoramento dos riscos.

A nova lei de licitações enfatizou a utilização de gerenciamento de risco nos processos de aquisição: no parágrafo único do artigo 11 disciplinou que a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, e no artigo 169, descreve que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo.

O TCU, por sua vez, vem cobrando e recomendando a adoção de gerenciamento de riscos nos processos de aquisição em diversos acórdãos como os de nº 2.622/2015 e 588/2018, ambos do Plenário.

Todavia, no IFSC, embora tenha política de gestão de riscos aprovada, o mapeamento de processos e gerenciamento de riscos de cada departamento ainda está em fase embrionária. Nos departamentos de compras e contratos não existe gerenciamento de riscos, conforme resposta da SA 03 e no item 07 do questionário de autoavaliação. Existe apenas o mapa de gerenciamento de riscos utilizado na fase de planejamento da licitação que já foi motivo de constatação no relatório de auditoria 001/2023, que avaliou a governança de tecnologia da informação do IFSC.

As causas dessa constatação estão ligadas frequentemente a falhas estruturais e culturais dentro da organização, sendo a principal, a falta de conscientização ou entendimento da importância do gerenciamento de riscos por parte dos servidores e dos gestores. Outra causa significativa pode ser a falta de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou humanos, dedicados ao gerenciamento de riscos, muitas vezes, limitações orçamentárias ou escassez de pessoal qualificado, dificultando a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos.

Essa ausência de gerenciamento de riscos pode levar a uma série de problemas. Primeiramente, sem uma análise estruturada dos riscos, os processos podem ficar vulneráveis a erros e até mesmo, fraudes, corrupção e má administração dos recursos públicos. A falta de procedimentos claros para identificar, avaliar e mitigar riscos pode resultar em contratos mal geridos, escolhas de fornecedores inadequados e aquisições que não atendem às necessidades da Instituição. Isso pode levar a atrasos nos projetos, custos elevados e dificuldade de atingimento dos objetivos estratégicos.

Diante desse contexto, para garantir a integridade e a eficiência dos processos de aquisição, além de mitigar riscos de erros, desperdícios de recursos, e até mesmo fraudes, é essencial que os departamentos de compras e contratos adotem práticas robustas de gerenciamento de riscos.

7. Necessidade de ajustes na estrutura administrativa do departamento de compras.

Uma estrutura administrativa adequada na área de aquisições é fundamental para garantir a eficiência nos processos de compra da Instituição. Com uma estrutura bem definida, é possível estabelecer políticas e procedimentos claros que orientem as decisões de aquisição, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável garantindo que todas as aquisições sejam realizadas de acordo com as normas legais e regulatórias. Além disso, uma boa estrutura administrativa permite a segregação de funções e a implementação de práticas de gestão de riscos, assegurando que a Instituição possa antecipar e mitigar possíveis problemas antes que se tornem críticos.

Nessa perspectiva, diversos dispositivos da nova lei de licitações orientam a segregação de funções, assim como a implementação de processos e estruturas para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos. O inciso I do artigo 19, por exemplo, dispõe que os órgãos deverão instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços

A portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, por sua vez, em seu artigo 18, definiu obrigações mínimas das estruturas administrativas.

Art. 18 . Compete ao órgão ou entidade, quanto à estrutura da área de contratações públicas:

I - proceder, periodicamente, à avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal, de forma a delimitar as necessidades de recursos materiais e humanos;

II - estabelecer em normativos internos:

a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos;

b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações; e

c) política de delegação de competência para autorização de contratações, se pertinente.

III - avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações;

IV - zelar pela devida segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea nas funções mais suscetíveis a riscos;

V - proceder a ajustes ou a adequações em suas estruturas, considerando a centralização de compras pelas unidades competentes, com o objetivo de realizar contratações em grande escala, sempre que oportuno; e

VI - observar as diferenças conceituais entre controle interno, a cargo dos gestores responsáveis pelos processos que recebem o controle, e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de gestão à unidade de auditoria interna.

Entretanto, no IFSC a estrutura administrativa funciona de forma desconcentrada onde a reitoria dá um suporte básico aos câmpus e realiza suas licitações, e os câmpus, por sua vez realizam suas próprias licitações, muitas vezes sem observar o inciso V supracitado, onde poderia ocorrer economia de escala.

Em resposta à SA nº 03 – 1566830, a gestão informou que *“No contexto institucional, não temos ação sobre os agentes que atuam nos campi, resumindo-se o Departamento a tirar dúvidas sobre os processos (dúvidas quanto a aspectos legais). Essa indisponibilidade de ação ocorre principalmente pela condição desconcentrada das atividades, sem que, no entanto, as pessoas que as realizam estejam lotadas no Departamento de Compras. Em síntese, as atividades acontecem nos campi, sob orientação dos gestores dos campi. Na Reitoria, dá-se a análise e manifestação em todos os processos de compras, onde dispomos de 7 servidores”*

Informou ainda que não possui documento que estabeleça o número ideal para cada unidade organizacional, a exemplo de quadro de lotação, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma ou ideal, etc; normativos internos estabelecendo competências, atribuições e responsabilidades dos agentes que atuam em contratações: e, processo de identificação de funções mais suscetíveis aos riscos para observar o princípio da segregação de funções.

A organização administrativa depende exclusivamente da atuação dos gestores e dos servidores envolvidos, sendo que uma possível causa seja a ausência de um estudo que

confirme qual a melhor estrutura a ser implementada em uma Organização multi campi, e outra é a inércia dos envolvidos em propor uma estrutura adequada que garanta, segregação de funções e maior eficiência nos processos de aquisição.

Como consequência dessa estrutura inadequada, as aquisições, de maneira geral, podem ocorrer de maneira semi autônoma em cada campus, resultando em práticas de licitação inconsistentes e desorganizadas sem considerar a segregação de funções e a utilização de compras compartilhadas para ter maior economia de recursos públicos com o ganho de escala, por exemplo.

Sendo assim, não resta dúvida que há necessidade de aprimorar a estrutura administrativa na área de aquisições do IFSC, a forma como se encontra não atende os normativos da boa governança pública.

8. Deficiências no estabelecimento de processo de trabalho de planejamento de contratação.

Todas as contratações, inclusive as contratações diretas e adesões a atas de registro de preços, devem ser precedidas de planejamento adequado, formalizado no processo de contratação e, quando for o caso, incorporado no Termo de Referência ou Projeto Básico. O planejamento da contratação é a fase que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência ou projeto básico para a contratação.

Um bom planejamento permite que todas as etapas do processo sejam conduzidas de maneira organizada, minimizando riscos de erros e fraudes, além de assegurar que os objetivos da contratação sejam atingidos de forma eficaz.

Nesse sentido, a nova lei de licitações em seu artigo 18, aborda os procedimentos metodológicos dos quais é possível identificar as seguintes etapas centrais da fase de planejamento ou preparatória:

1. **Formalização da demanda:** notícia em torno da necessidade a ser satisfeita (em características, quantitativos, prazos).
2. **Estudo Técnico Preliminar:** tem como finalidade evidenciar o problema a ser resolvido e a solução mais adequada, com o corresponde valor estimado,

acompanhado de montantes unitários, memórias de cálculo e documentos de suporte (art. 6º, inc. XX e art. 18, §1º, alíneas);

3. **Gerenciamento de Riscos:** momento destinado a avaliar os riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e execução contratual (art. 18, X);
4. **Termo de Referência:** elaborado com amparo no Estudo Técnico Preliminar e gerenciamento de riscos, sintetiza as principais decisões e informações acerca do objeto a ser contratado, a definição da estratégia para a seleção da melhor proposta (com indicação da modalidade eleita, critério de julgamento e modo de disputa), bem como as condições que regerão a futura contratação (art. 6º, inc. XXIII, alíneas e art. 18, II);
5. **Anteprojeto, Projeto Básico e Projeto Executivo:** peças técnicas que têm o objetivo de, a partir da adequada análise da necessidade e objetivos da Administração, definir o objeto de engenharia que será contratado e o formato da referida execução (art. 6º, XXIV, alíneas, XXV, alíneas, XXVI e art. 18, inc. II);
6. **Elaboração do edital,** contemplando motivação circunstanciada acerca das condições definidas, inclusive quanto à divulgação do orçamento (art. 18, V, IX, XI e art. 24);
7. **Elaboração da Minuta contratual**(art. 18, VI).

Porém, no IFSC, embora os procedimentos acima sejam realizados, não estão organizados em um processo sistematizado.

Em resposta a SA nº 03 – 1566830, a gestão informou que esse processo ainda está sendo desenvolvido. *“Estamos no caminho para implantar o Documento de Formalização de Demanda, onde a maior dificuldade é identificar os requisitantes... A próxima etapa seria os Estudos Técnicos Preliminares, que atualmente encontram-se prejudicados pela indefinição do conceito de requisitante na Instituição. Em síntese, essa peça de planejamento é preenchida pro forma”.*

A fragilidade de se ter um processo sistematizado de planejamento das aquisições pode ser causada por fatores como a falta de capacitação técnica e conhecimento adequado sobre as normas e melhores práticas de licitação por parte dos servidores envolvidos. Além disso, a pressão por atender demandas urgentes ou imprevistas pode levar à priorização de soluções imediatas em detrimento a organização e sistematização do processo. Outra causa comum é a escassez de recursos humanos e tecnológicos, o que pode

limitar a capacidade do departamento em definir um planejamento sistematizado e eficiente.

A ausência de um processo formalizado pode ter efeitos negativos como um maior risco de erros e falhas no processo licitatório, como a elaboração de editais inadequados ou a escolha de fornecedores pouco qualificados, o que pode resultar em contratos problemáticos e até desperdício de recursos públicos.

Sendo assim, o mapeamento e sistematização do processo de planejamento das aquisições é uma medida de aperfeiçoamento essencial, pois com ele é possível prever e mitigar potenciais problemas, como a elaboração de editais mais detalhados, garantindo que as aquisições sigam rigorosamente as normas legais e levem à seleção de propostas mais vantajosas e à contratação de serviços e produtos de melhor qualidade.

9. Ausência de diretrizes para gestão de contratos.

Sumariamente a gestão de contratos pode ser considerado o processo de administrar e monitorar todos os aspectos de um contrato, desde a sua criação até o encerramento, garantindo que os termos acordados sejam cumpridos por todas as partes envolvidas.

Ter diretrizes claras para a gestão de contratos é fundamental para garantir que os processos sejam conduzidos de maneira consistente e alinhados com as normas legais e regulatórias. Essas diretrizes ajudam a evitar erros, garantir a conformidade com as políticas públicas e promover a utilização responsável dos recursos, assegurando que os contratos atendam aos objetivos estratégicos da organização e ao interesse público. Além disso, diretrizes bem definidas facilitam o monitoramento e a avaliação contínua dos contratos, permitindo ajustes proativos e a resolução de problemas antes que se tornem maiores.

Nesse contexto, a nova lei de licitações destacou a necessidade da implantação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

Outrossim, o TCU tem recomendado, por meio de diversos acórdãos, em especial o nº 2622/2015 do plenário, que as Instituições estabelecem diretrizes para as suas aquisições, desde o planejamento da licitação até a gestão do contrato.

Mas foi a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, em seu artigo 17, que deixou claro as diretrizes que devem ser minimamente implementadas para a gestão contratual.

Art. 17. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão dos contratos:

I - avaliar a atuação do contratado no cumprimento das obrigações assumidas, baseando-se em indicadores objetivamente definidos, sempre que aplicável;

II - introduzir rotina aos processos de pagamentos dos contratos, incluindo as ordens cronológicas de pagamento, juntamente com sua memória de cálculo, relatório circunstanciado, proposições de glosa e ordem bancária;

III - estabelecer diretrizes para a nomeação de gestores e fiscais de contrato, com base no perfil de competências previsto no art. 14, e evitando a sobrecarga de atribuições;

IV - modelar o processo sancionatório decorrente de contratações públicas, estabelecendo-se, em especial, critérios objetivos e isonômicos para a determinação da dosimetria das penas, com fulcro no § 1º do art. 156 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021;

V - prever a implantação de programas de integridade pelo contratado, de acordo com a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, na hipótese de objetos de grande vulto, e para os demais casos, quando aplicável; e

VI - constituir, com base no relatório final de que trata a alínea "d" do inciso VI do § 3º do art. 174 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, base de dados de lições aprendidas durante a execução contratual, como forma de aprimoramento das atividades da Administração.

Contudo, no IFSC essas diretrizes não foram formalmente instituídas. Em resposta a SA nº 02 – 1566830, em suma, a gestão reportou que segue a legislação vigente mas não apresentou normativos internos, manuais, metas e indicadores formalmente instituídos para a gestão de contratos. Informou ainda que não possuem base de dados de lições aprendidas durante a execução contratual.

A inexistência de diretrizes para a gestão contratual pode ser causada por fatores como falta de conhecimento especializado, onde a Instituição não possui profissionais capacitados para desenvolver tais diretrizes; prioridades mal definidas, onde a gestão contratual não é vista como um foco estratégico; e inércia organizacional, resultante da burocracia ou resistência a mudanças. Além disso, a escassez de recursos, tanto financeiros quanto de tempo, e uma cultura organizacional que não valoriza a formalização e padronização de processos também contribuem para essa lacuna.

Como consequência, podemos destacar a falta de uniformidade nos processos, resultando em ineficiências operacionais e maior risco de erros e falhas. Isso pode causar atrasos na execução dos contratos, custos excessivos, e disputas entre as partes envolvidas.

Diante disso, vemos como uma oportunidade de aperfeiçoamento o estabelecimento de diretrizes, metas, indicadores, processos mapeados, manuais e modelos padronizados para garantir a eficiência do contrato e o alinhamento com as normas regulamentadoras.

10. Deficiências no estabelecimento de processo de trabalho de gestão contratual.

A gestão contratual pode ser definida como a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial e dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos à prorrogação, à alteração, ao reequilíbrio, ao pagamento, à eventual aplicação de sanções e à extinção dos contratos, entre outros (Decreto 11.246/2022).

Uma boa gestão contratual assegura que os contratos firmados com fornecedores e prestadores de serviços sejam cumpridos de acordo com as especificações e prazos estabelecidos, evitando desperdício de recursos e garantindo que os objetivos do contrato sejam atingidos. Além disso, a gestão adequada permite a fiscalização contínua do cumprimento das obrigações contratuais, minimizando riscos de fraudes, desvios e litígios que possam comprometer a reputação e a funcionalidade da Instituição.

A gestão contratual envolve muitos atores e procedimentos, sendo assim, é necessário ter um processo organizado e sistematizado para evitar erros, falhas e até mesmo fraudes. Nesse sentido, o decreto 11.246/2022 que regulamentou o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133 dispôs sobre regras para atuação dos gestores e fiscais de contratos trazendo em seu artigo 29 que os órgãos e as entidades, no âmbito de suas competências, poderão editar normas internas relativas a procedimentos operacionais a serem observados, na área de licitações e contratos, pelo agente de contratação, pela equipe de apoio, pela comissão de contratação, pelos gestores e pelos fiscais de contratos.

Contudo, no IFSC, uma Instituição multi-campi, não há um processo normatizado internamente definindo várias questões não abordadas nas normas gerais. De acordo com resposta da SA 02 – 1566830 o processo de trabalho de gestão contratual atualmente é estabelecido pelas regras do edital (modelo da AGU), bem como pelas regras da IN nº 05/2017, que atualmente não há modelos padronizados de documentos para atividades contratuais e que o mapeamento dos processos não estão sendo realizados atualmente.

A falta de prioridade dada à definição e sistematização de um processo de gestão contratual pode estar relacionada à percepção de que essa atividade não é crítica para o cumprimento das metas institucionais, levando à negligência na formalização de processo e criação de mecanismos de controle e fiscalização rigorosos. Além disso, a carência de recursos tecnológicos e humanos adequados pode dificultar a implementação de processos eficientes de monitoramento e controle, resultando em procedimentos desorganizados e propenso a erros.

Essa ausência de processo padronizado pode resultar em dificuldades na fiscalização do contrato podendo aumentar do risco de descumprimento contratual, onde os fornecedores podem entregar produtos ou serviços fora das especificações acordadas além de perda de prazos, oportunidades de prorrogações, repactuações, sanções e extinções de contratos.

Dessa forma, faz-se mister formalizar um processo de trabalho para gestão contratual onde estejam definidos critérios para escolha de fiscais, manuais, prazos, relatórios de monitoramento, plano de capacitação, responsáveis, dentre outras diretrizes, além de mapear todos os processos do departamento para identificar fragilidades, riscos e promover ações de aperfeiçoamento.

RECOMENDAÇÕES

1 – Criar comitê de governança de aquisições com agentes que atuam, preferencialmente, com compras e contratos da reitoria e campus com objetivo de solucionar as constatações deste relatório e demais normas de governança de aquisições.

Achados nº 1, 2, 3, 4, 5 e 6

Prazo: 30/09/2024

2 – Apresentar cronograma de reuniões e metas e prazos a serem alcançadas por esse comitê.

Achados nº 1, 2, 3, 4, 5 e 6

Prazo: 15/10/2024

3 – Apresentar resultados práticos dos trabalhos desenvolvidos, no mínimo, nos seguintes procedimentos: 1-Estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para a gestão de compras e contratos; 2 – Diretrizes para construção do PCA; 3 – Estabelecimento de políticas gerais de contratação; 4 – Política de gestão por competência; 5 – Gerenciamento de riscos.

Achados nº 1, 2, 3, 4, 5 e 6

Prazo: 31/01/2025

4 – Criar Grupo de Trabalho multi setorial para construção e aprovação do Plano de Logística Sustentável nos termos da legislação vigente.

Achado nº 4

Prazo: 30/06/2025

5 – Realizar estudo sobre a melhoria da estrutura administrativa e apresentar à alta gestão para avaliação e possível reorganização de todo o macroprocesso de aquisições, de modo a contemplá-lo como um sistema fechado, onde a Reitoria atue como unidade central e os Câmpus como unidades setoriais, de forma coordenada e sistematizada, onde os papéis estejam bem definidos.

Achado nº 7

Prazo: 31/03/2025

6 – Realizar o mapeamento completo (fluxograma, detalhamento das atividades e homologação) dos processos de aquisições na reitoria e campus e sistematizar, no mínimo, o processo de planejamento da contratação;

Achado nº 8

Prazo: 31/03/2025

7 – Realizar o mapeamento completo (fluxograma, detalhamento das atividades e homologação) dos processos de gestão contratual na reitoria e campus e formalizar um processo de trabalho onde estejam definidos critérios para escolha de fiscais, manuais, prazos, relatórios de monitoramento, plano de capacitação, responsáveis, dentre outras diretrizes.

Achados nº 9 e 10

Prazo: 31/03/2025

CONCLUSÃO

Este trabalho de auditoria proporcionou uma visão abrangente da governança de aquisições no IFSC. Identificamos fragilidades que merecem uma atenção especial por parte dos gestores, isso porque os procedimentos que compõem a boa governança estão em estágio embrionário carecendo de um *start* imediato tanto para atender dispositivos legais quanto para aperfeiçoar os procedimentos que envolvem a aquisição de bens e serviços e a gestão e fiscalização de contratos.

Para atender o objetivo da ação, a Audin definiu algumas questões de auditoria que passamos a responder a seguir.

A primeira questão buscou responder se existem objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações alinhados com os objetivos estratégicos. As análises mostraram que embora a gestão das contratações seja realizada conforme as necessidades operacionais, ainda não foram definidos parâmetros específicos ou métricas para monitoramento e avaliação contínua desse processo.

A segunda questão procurou verificar se existem políticas gerais de contratação como compras conjuntas, estoques e terceirização, e as análises mostraram que ainda não foram elaboradas essas políticas no IFSC.

Outras questões procuraram responder sobre o estabelecimento de práticas sustentáveis em licitações, a elaboração do Plano de Contratação anual e a utilização de gestão por competências. As análises revelaram que não existe PLS vigente e os aspectos de sustentabilidade, de maneira geral, não vêm sendo observados nas aquisições. O PCA vem sendo realizado mas necessita de aprimoramentos no processo de construção e a gestão por competências não é realizada.

O gerenciamento de risco também foi objeto de análise e verificou-se que não é realizado nos departamentos de compras e contratos assim como o mapeamento de processo, que encontra-se em estágio inicial.

A estrutura administrativa do setor de compras também foi avaliada chegando-se à conclusão de que há necessidade de aprimoramento, uma vez que na forma como se encontra não atende os normativos da boa governança pública.

Por fim, foi verificado se existem diretrizes para a gestão de contratos assim como um processo de trabalho sistematizado para a gestão contratual. As análises mostraram que não existem diretrizes, metas, indicadores, processos mapeados, manuais e modelos padronizados para garantir a eficiência do contrato e o alinhamento com as normas regulamentadoras, assim como um processo de trabalho para gestão contratual onde estejam definidos critérios para escolha de fiscais, manuais, prazos, relatórios de monitoramento, plano de capacitação, responsáveis, dentre outras diretrizes.

Diante dessas ausências de planos e diretrizes que são obrigações já definidas em normas regulamentadoras, as principais causas que podemos destacar é a sobrecarga de trabalho alinhado a cultura organizacional de se preocupar com aspectos operacionais e deixar de lado o planejamento, estabelecimento de metas, diretrizes e ações de avaliação e monitoramento dos resultados. Em decorrência disso, os processos de aquisição podem se tornar desorganizados e demorados, resultando em retrabalhos, atrasos e custos adicionais, ineficiência e desperdício de recursos, além de comprometer a qualidade dos bens e serviços adquiridos.

Sendo assim, concluímos que é necessário realizar ações imediatas para atender as normas regulamentadoras. É inevitável que os gestores abstenham-se de realizar atividades operacionais e passem a atuar em um plano mais estratégico, realizando ações que aprimoram os processos de trabalho e fortaleçam a governança nas aquisições do IFSC.

Esta auditoria ofereceu uma avaliação imparcial em conformidade com as melhores práticas e as normas emanadas pelas entidades reguladoras visando a evolução positiva da governança de aquisição na Instituição. O trabalho foi realizado em consonância com nosso compromisso de apoio contínuo à instituição, sendo que nos colocamos à disposição para fornecer esclarecimentos adicionais e colaborar no processo de implementação das recomendações apresentadas.