



TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO PIAUÍ

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

*Ramon Patrese*

*Auditor de Controle Externo TCE/PI*

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

- Qual o papel da governança pública na implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos?



# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## FINALIDADE DA GOVERNANÇA PÚBLICA

O objetivo da governança é garantir a condução adequada das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PALAVRAS PODEROSAS NA GOVERNANÇA PÚBLICA**

**LIDERANÇA**

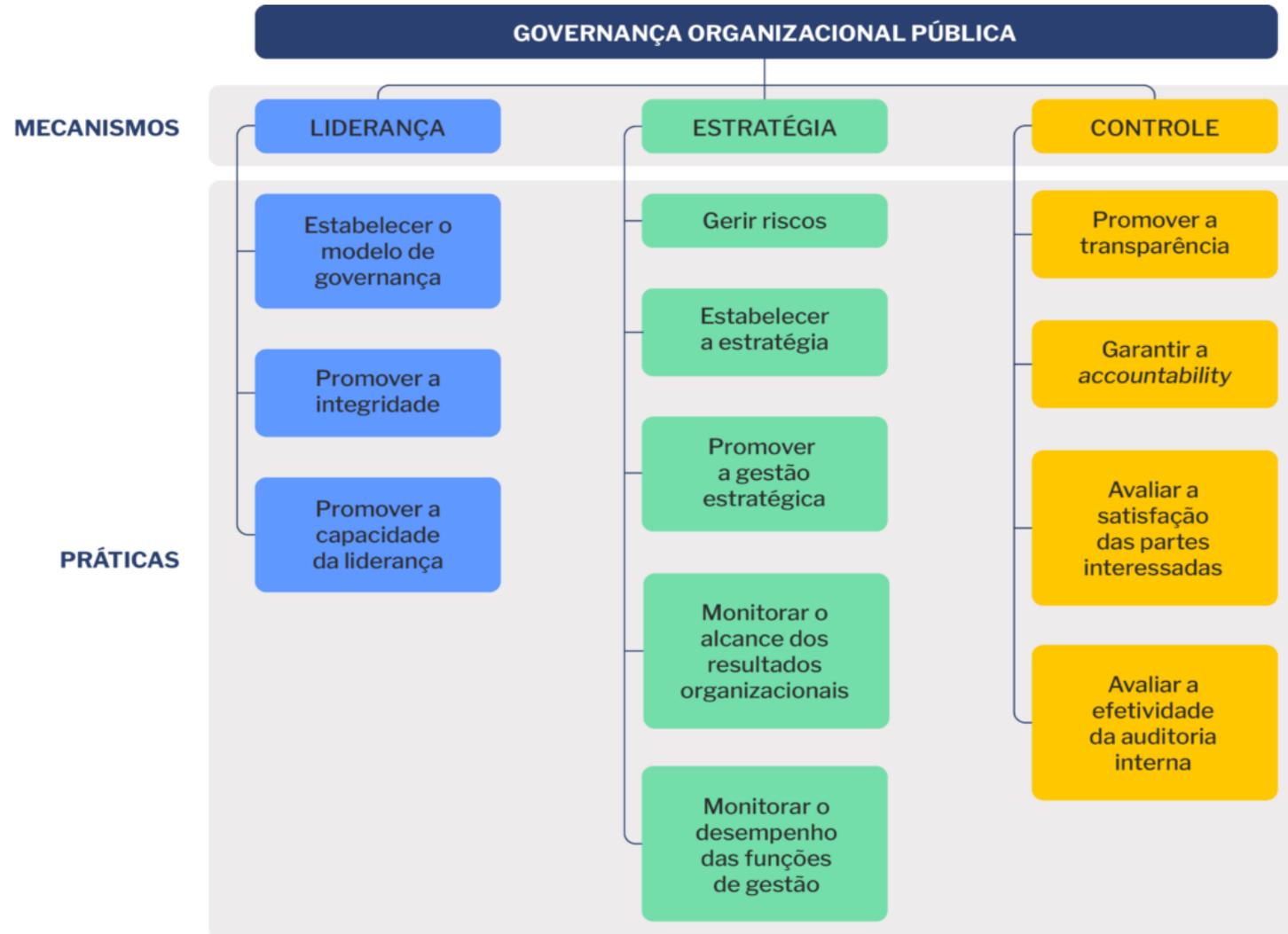
**ESTRATÉGIA**

**CONTROLE**

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

- O conceito de governança organizacional apresenta três atividades básicas a serem desempenhadas pelos seus responsáveis
- **AVALIAR**, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados [...]
  - **DIRECIONAR**, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento. [...]
  - **MONITORAR** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.



# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

Ao adotar um recorte da governança organizacional com foco no direcionamento da **função de contratações**, pode-se definir a “**governança das contratações públicas**” como:

O conjunto de **mecanismos de liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar** a **atuação da gestão das contratações públicas**, com **objetivo de que as contratações agreguem valor ao negócio da organização**, com **riscos aceitáveis**.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.



# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

A **Lei 14.133/2021** atribui à **alta administração dos órgãos e entidades da Administração Pública** a responsabilidade pela governança das contratações.

Essa Lei estabelece a implementação de processos e estruturas necessários para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

Isso inclui aspectos relacionados a riscos e controles internos, com ênfase nos de caráter preventivo

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

Conforme previsto na Lei, os processos e estruturas de governança devem ser implementados com vistas ao alcance dos seguintes objetivos:

- *Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;*
- *Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;*
- *Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;*
- *Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável;*
- *Assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias;*
- *Promover um ambiente íntegro e confiável; e*
- *Promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações.*

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## GOVERNANÇA

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

Parágrafo único. **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.**

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

| Mecanismo        | Prática de governança pública organizacional | Práticas de governança das contratações | Detalhamento   |
|------------------|--|---|--|
| <b>Liderança</b> | Promover a integridade                       | Promover a integridade nas contratações | Orientar, aprovar e apoiar programa de integridade aplicável às contratações públicas<br>Orientar, aprovar e apoiar medidas de identificação e gerenciamento de conflito de interesses na função de contratações |

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

| Mecanismo         | Prática de governança pública organizacional | Práticas de governança das contratações          | Detalhamento   |
|-------------------|--|--|--|
| <b>Estratégia</b> | Gerir riscos                                 | Gerir riscos das contratações                    | Estabelecer diretrizes para a gestão de riscos da função de contratações. Estabelecer diretrizes para a gestão de riscos em cada contratação   |
|                   | Promover a gestão estratégica                | Promover a gestão estratégica das contratações   | Estabelecer o modelo de gestão das contratações, que abrange: aprovar a estrutura da área de contratações e os processos de trabalho que caracterizam a função de contratações; estabelecer diretrizes para a gestão de pessoas na função de contratações; e estabelecer outras diretrizes necessárias para orientar a função de contratações<br><br>Orientar, aprovar e apoiar os instrumentos de planejamento da função de contratações, incluindo: objetivos, indicadores e metas para a função de contratações; plano de logística sustentável (PLS); e plano de contratações anual (PCA). |
|                   | Monitorar o desempenho das funções de gestão | Monitorar o desempenho da função de contratações | Aprovar as rotinas de monitoramento do desempenho da função de contratações<br>Receber e avaliar os relatórios de controle da área de contratações e efetuar intervenções, quando necessário   |

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

| Mecanismo       | Prática de governança pública organizacional | Práticas de governança das contratações                                   | Detalhamento   |
|-----------------|--|---|--|
| <b>Controle</b> | Promover a transparência                     | Promover a transparência e a <i>accountability</i> das contratações       | Estabelecer modelo de transparência das contratações. Responsabilizar-se pela administração dos recursos empregados nas contratações   |
|                 | Promover a <i>accountability</i>             |   |  |
|                 | Assegurar a efetividade da auditoria interna | Assegurar que a auditoria interna adicione valor à função de contratações | Informar a auditoria interna acerca dos objetivos, riscos, processos relevantes e prioridades da função de contratações. Contribuir para que os serviços de auditoria interna contemplem a avaliação da governança das contratações, e do processo de gestão de riscos (incluindo os controles internos) da função de contratações, e a apuração de irregularidades nas contratações. Tomar conhecimento das recomendações da auditoria interna e garantir a adoção das ações corretivas necessárias |

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## *PONTOS CRÍTICOS*

### REGULAMENTAÇÃO

No processo licitatório para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, **conforme regulamento**, o valor estimado será definido com base no melhor preço aferido por meio da utilização dos seguintes parâmetros, adotados de forma combinada ou não:

A palavra regulamento se repete 53 vezes

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS**

### **VIGÊNCIA**

Art. 176. Os Municípios com até 20.000 (vinte mil) habitantes terão o prazo de 6 (seis) anos, contado da data de publicação desta Lei, para cumprimento:

- I - dos requisitos estabelecidos no art. 7º (**agentes de licitação**) e no **caput** do art. 8º desta Lei (**agente de contratação**);
- II - da obrigatoriedade de realização da licitação sob a forma eletrônica a que se refere o § 2º do art. 17 desta Lei;
- III - das regras relativas à divulgação em sítio eletrônico oficial.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS** **PLANEJAMENTO**

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo **planejamento** e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do **caput** do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos

- ***Plano Anual de Contratações***
- ***Estudo Técnico Preliminar***
- ***Termo de Referência/Projeto Básico***
- ***Mapa de Risco***

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.



Vinicius Lemos @vinicius\_lemos · 14h

Justificativa para licitação.

Sucinta, direta e correta.

|    |   |
|----|---|
| 1. | <b>OBJETO</b>   |
|    | <input checked="" type="checkbox"/> Material de Consumo |
|    | café torrado e moído 500 g                              |
| 2. | <b>JUSTIFICATIVA DA NECESSIDADE</b>                     |
|    | sem café não há prefeitura                              |

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## ***PONTOS CRÍTICOS***

### **AGENTES DE LICITAÇÃO**

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:

- ***Gestão por competência***
- ***Segregação de funções***
- ***Formação e qualificação***
- ***Agente de Contratação***

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS**

### **DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Art. 47. Nas contratações públicas da administração direta e indireta, autárquica e fundacional, federal, estadual e municipal, deverá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte **objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional**, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica.

Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS** **CONTRATAÇÃO DIRETA**

Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos **de inexigibilidade e de dispensa de licitação**, deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo; II - estimativa de despesa, que deverá ser calculada na forma estabelecida no art. 23 desta Lei; III - parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos exigidos; IV - demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido; V - comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária; VI - razão da escolha do contratado; VII - justificativa de preço; VIII - autorização da autoridade competente.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS**

### **SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS**

XLV - **sistema de registro de preços:** conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos a prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras;

XLVI - **ata de registro de preços:** documento vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, no qual são registrados o objeto, os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no edital da licitação, no aviso ou instrumento de contratação direta e nas propostas apresentadas;

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

## **PONTOS CRÍTICOS**

### **ADESÃO CARONA**

Art. 85.

§ 2º Se não participarem do procedimento previsto no caput deste artigo, os órgãos e entidades poderão aderir à ata de registro de preços na condição de não participantes, observados os seguintes requisitos:

- I - apresentação de justificativa da vantagem da adesão, inclusive em situações de provável desabastecimento ou descontinuidade de serviço público;
- II - demonstração de que os valores registrados estão compatíveis com os valores praticados pelo mercado na forma do art. 23 desta Lei;
- III - prévias consulta e aceitação do órgão ou entidade gerenciadora e do fornecedor.

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

- **CONTROLE**

- Art. 169. As **contratações públicas** deverão submeter-se a **práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo**, inclusive **mediante adoção de recursos de tecnologia da informação**, e, **além de estar subordinadas ao controle social**, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:
  - I - **primeira linha de defesa**, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;
  - II - **segunda linha de defesa**, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;
  - III - **terceira linha de defesa**, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas

# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

- Alertar para melhor controlar

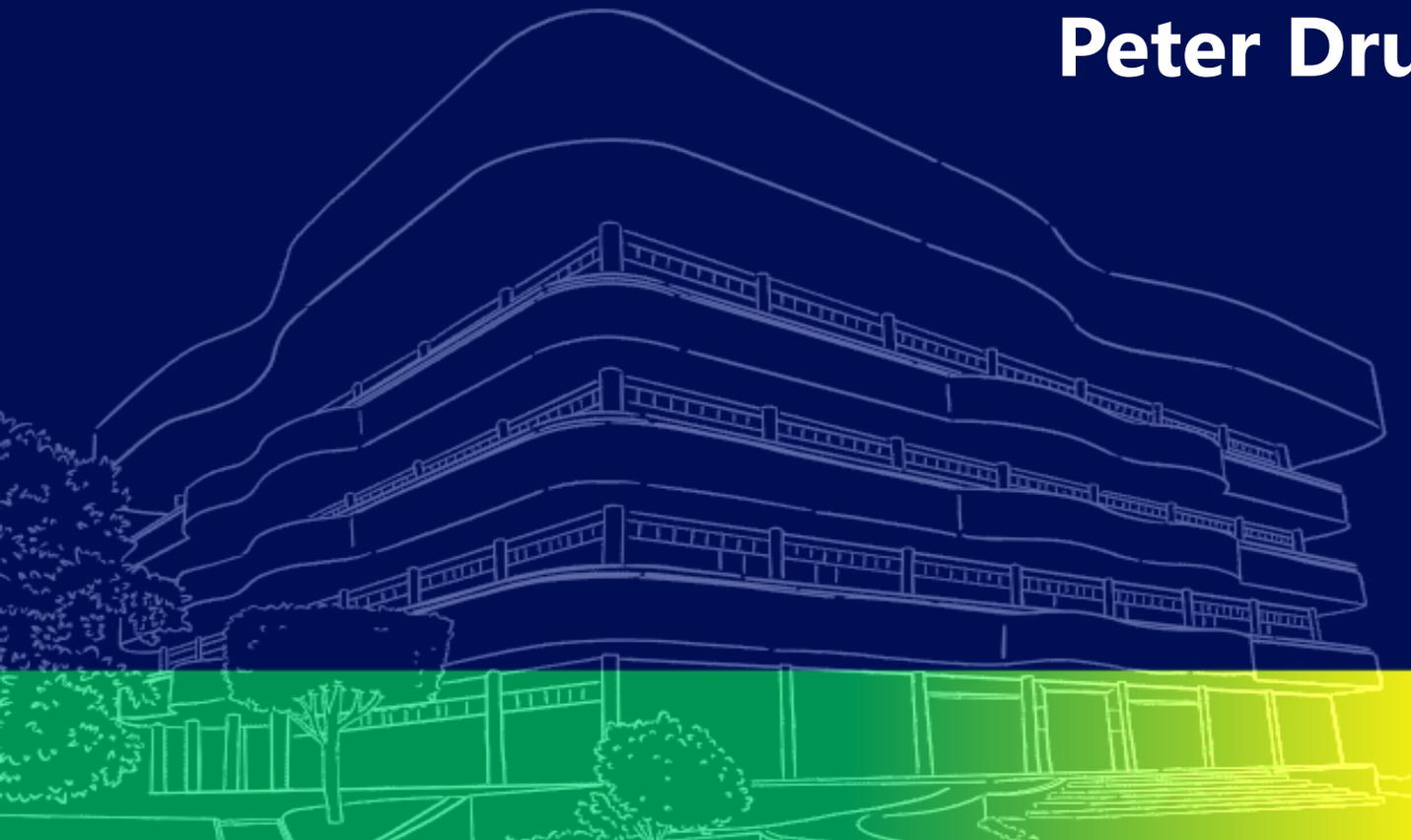


# Governança nas Contratações Públicas: A Responsabilidade da Alta Administração na Otimização dos Processos Licitatórios.

- Sensação de controle do jurisdicionado



**Planejamento de longo prazo  
não lida com decisões futuras,  
mas com um futuro de  
decisões presentes.  
Peter Drucker**



# Muito Obrigado

*Ramon Patrese*

*Auditor de Controle Externo TCE/PI*

*ramon.silva@tce.pi.gov.br*

*Instagram @professoramonpatrese*

*86994790376*

