



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO  
Av. Gov. Agamenon Magalhães, 1.160 - Bairro Graças - CEP 52010904 - Recife - PE

## RELATÓRIO

**Direito Administrativo. Plano de Ação 2018.  
Análise do Plano de Contratações da Secretaria de  
Administração – SA. Instrução Normativa  
TRE/PE n.º 14/2017. Lei n.º 8.666/93.**

**Documento: Procedimento SEI n.º 0002162-17.2018.6.17.8000**

**Interessado: Presidência, Diretoria-Geral, Secretaria de Administração e Asplan.**

### RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO N.º 1/2018/SCI

Em cumprimento ao Plano de Ação da Secretaria de Controle Interno – SCI para o exercício de 2018, divulgado através do Memorando TRE/PE n.º 3417/2017/SCI (0505183), SEI n.º 0040704-41.2017.6.17.8000, apresentamos o Relatório de Acompanhamento acerca do Plano de Contratações da Secretaria de Administração – SA.

Além de dispositivos legais, jurisprudência do Tribunal de Contas da União – TCU e doutrina acerca da matéria Governança e Gestão Pública, foram utilizadas como principal fonte de informações entrevista com os setores envolvidos na elaboração do Plano de Contratações.

Após o exame realizado, constatou-se o seguinte:

#### **Breves considerações sobre Planejamento.**

Impende tratar de forma sucinta a importância do **PLANEJAMENTO** das contratações.

Segundo esclareceu o Tribunal de Contas da União – TCU nos trabalhos de fiscalização de orientação concentrada – FOC para Governança e Gestão de Aquisições, o **“Planejamento é princípio fundamental da administração pública”**.

Sabe-se que o Plano de Contratações é formado pelo conjunto de contratações que se

pretende realizar ao longo do ano e serve de instrumento para elaboração da proposta orçamentária anual, bem como para acompanhamento da execução orçamentária.

Não obstante, o que se infere na prática é que o plano reflete o orçamento, e não o contrário como deveria ser. Nesse sentido, O TCU, por meio do acórdão n.º 588/2018-Plenário, registrou: “O processo de planejamento para as contratações da organização como um todo é um processo diferente do planejamento orçamentário. O planejamento anual para as contratações é um instrumento que serve de insumo para a elaboração da proposta orçamentária anual e não um extrato desta.”

Ressalte-se que o Plano de Contratações resulta do estabelecimento de diretrizes para as aquisições como um todo, ou seja, da governança das aquisições. É sempre preciso pensar nas necessidades do órgão alinhadas ao Planejamento Estratégico Institucional – PEI para que sejam selecionadas as contratações necessárias ao pleno desenvolvimento dos trabalhos.

O Tribunal de Contas de União, por meio do acórdão n.º 588/2018-Plenário, trouxe a seguinte contribuição:

367. As PPP preconizam que:

‘O processo de planejamento estratégico para as contratações é dividido em duas partes. **A primeira parte consiste em desenvolver o plano estratégico que permita ao departamento de contratações alinhar metas, programas, atividades e recursos com a missão da organização. A segunda parte permite o monitoramento do desempenho da função de contratações no cumprimento do plano estratégico** (Practise: Performance Management) . Em última análise, o objetivo do planejamento estratégico de aquisições é efetuar uma mudança positiva na cultura organizacional, sistemas e processos operacionais. Sem o Planejamento estratégico, haverá a perda de correlação entre a função de contratações e as necessidades gerais da organização.

A gestão de contratações deve compreender o seu propósito em relação à organização e ao público que ela serve. **Os objetivos para as contratações devem ser claramente indicados, em formato escrito, por meio da elaboração de uma Missão, Visão e Princípios definidos especificamente para a função de contratações.**

Deve ser então desenvolvido um plano estratégico que alinhe metas e objetivos à Missão, Visão e Valores, em cumprimento da obrigação de atender às necessidades da organização e partes interessadas. O plano deve ser revisto e / ou atualizado anualmente.

Uma vez que os objetivos sejam priorizados, devem ser estabelecidas metas claras para o alcance desses objetivos; considerando todos os fatores externos e internos.” (grifos nossos).

Planejar a contratação pública, considerando as diretrizes do PEI, significa responder a questões como<sup>1</sup>:

- Que ações integrantes do PEI demandarão a contratação de terceiros?
- Quais são os setores potencialmente requisitantes?
- Quais contratos deverão ser firmados?
- Quantos contratos deverão ser firmados?
- Qual a estimativa de quantidades totais para os objetos pretendidos?
- Quais contratações podem ser realizadas via SRP ou resultar de adesões?
- Quais contratações podem ser realizadas por meio do credenciamento?
- Quais as prováveis contratações fundadas na inexigibilidade de licitação?
- Quais os limites orçamentários a serem considerados?

Como vemos, um planejamento bem realizado, após respondidos os questionamentos acima, “possibilita a gestão consciente dos recursos disponíveis e o afastamento dos riscos, mediante a elaboração de estratégias que otimizem os procedimentos e facilitem os resultados. O controle proporcionado pelo planejamento auxilia na tomada de decisões, reduzindo as reações baseadas na emoção, na suposição e na intuição. Planejar provê diretrizes para ações ponderadas e, salvo o fortuito, impede que se instale a situação de emergência.

Enfim, o planejamento capacita para decidir de antemão o que fazer, como fazer e quando fazer, além de indicar quem deve fazer.<sup>2</sup>

### **1. Situação Encontrada: Ausência de objetivos, iniciativas, indicadores e metas para a gestão das aquisições no PEI.**

O TCU já recomendou que a alta administração da instituição pública estabelecesse formalmente objetivos, iniciativas, indicadores e metas para a gestão das aquisições, nos termos do subitem 9.4.1 e subdivisões do acórdão n.º 2622/2015 – TCU – Plenário.

No caso do TRE/PE, observou-se que esse direcionamento da gestão das aquisições preconizado pelo TCU ainda necessita de efetivação, porquanto, embora o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) tenha instituído o objetivo estratégico “OBE02 – Instituir a governança judiciária”, não há um diretivo específico para a gestão das aquisições, alinhado às estratégias de negócio.

Conforme se observou, o tema “aquisições” ainda carece de desdobramento e não contém indicadores e metas específicas para o monitoramento do desempenho da sua gestão.

Para positivar o objetivo estratégico mencionado, foi aprovado o Catálogo de

Requisitos de Governança Judiciária por meio da Portaria TRE/PE n.º 1249/2017, fundamentado na necessidade de “conferir à Administração do Tribunal elementos capazes de dar suporte ao planejamento de ações no sentido de implementação da Governança Judiciária nas áreas corporativa, de aquisições, de gestão de pessoas e de tecnologia da informação e comunicação”, entre outras justificativas.

Verificou-se que, no procedimento SEI n.º 0007512-83.2018, foram fixadas orientações para realização dos trabalhos e, por meio do documento SEI n.º 0573163, foram estabelecidas as unidades gestoras para cada requisito, indicação sobre implementação ou não dos requisitos, prazos de implementação, ações planejadas e unidades responsáveis pelas ações.

Ressalte-se que, mais uma vez, embora o mencionado catálogo tenha previsto várias ações com vistas à implementação da Governança Judiciária, não foram instituídos objetivos específicos para a gestão das aquisições nesse documento.

Com relação aos indicadores na área de aquisições, com base no relatório de auditoria integrante do acórdão n.º 2622/2015 – TCU – Plenário, verificou-se que poderiam servir de indicadores **para auxiliar os administradores e servidores a aprimorarem seu desempenho em relação aos processos licitatórios os itens a seguir: o número de recursos públicos registrados, o tempo de demora entre a abertura de propostas e a assinatura do contrato, o número de alterações nos contratos, aumentos de preço etc.**

Para exemplificar o estabelecimento de objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, transcreve-se excerto do relatório integrante do acórdão n.º 2339/2016 – TCU – Plenário:

Em síntese, o acompanhamento que a alta administração deve adotar para verificar o desempenho da gestão das aquisições não se refere às aquisições em curso, e sim ao acompanhamento dos objetivos organizacionais, iniciativas/ações, indicadores e metas estabelecidos para a área de aquisições.

A título de exemplo de avaliação do desempenho da unidade responsável pelas aquisições, por sugestão da equipe desta auditoria, citem-se os seguintes quesitos:

- a) Objetivo organizacional: agilizar o processamento dos pregões;
- b) Iniciativas/ações: padronizar as minutas de termos de referência e contratos das aquisições frequentes;
- c) Indicador: prazo médio de planejamento de pregão; e
- d) Meta: 25 dias para o indicador “prazo médio de planejamento de pregão”.

Por fim, citem-se o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina e o Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais como dois exemplos concretos em que foram estabelecidos parâmetros no planejamento estratégico do órgão para avaliar a gestão das aquisições.

**Recomendação 1: Recomenda-se que a DG, juntamente com o COGEST, promovam o**

**aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico Institucional(PEI), até abril de 2019, para instituir objetivo(s), iniciativa(s), indicadores e metas para a gestão das aquisições, nos termos do subitem n.º 9.4.1 do Acórdão 2.622/2015-TCU – Plenário.**

## **2. Situação Encontrada – Estabelecimento inicial de diretrizes para operacionalização das aquisições.**

O TCU, por meio do relatório de auditoria integrante do Acórdão n.º 2.622/2015, registrou que:

Figura 8 – Estabelecimento de diretrizes para as aquisições

96. A política de estoque, a seu turno, trata de diretrizes como, por exemplo, o que deve ser estocado, se haverá ou não centralização dos estoques, qual nível de flutuação e rotatividade dos estoques são aceitáveis.

97. Uma política de sustentabilidade pode contemplar aspectos nos seus três eixos: sustentabilidade econômica, ambiental e social. Por exemplo, no eixo ambiental, podem ser estabelecidos os tipos de produtos ‘verdes’ que a organização irá adquirir.

98. Uma política de compras conjuntas pode trazer diretrizes sobre o que comprar em conjunto e com quais organizações (por exemplo, para formação de atas de registro de preços ou contratações por meio de consórcios públicos).

**99. Observa-se que se trata de conjunto de diretrizes que orientam escolhas nos processos de aquisição, potencialmente fundamentando decisões na operacionalização dos procedimentos licitatórios das organizações.**

**100. A ausência de tais diretrizes implica que os agentes que operacionalizam cada um dos processos de aquisição tomam suas decisões com critérios individuais e não organizacionais, aumentando o risco de uma decisão ser tomada sem visão estratégica – uma aquisição que é bem vista de forma isolada, por exemplo, por atingir um preço bem abaixo do estimado, mas ruim do ponto de vista da estratégia da organização, por exemplo, por não contribuir com uma boa imagem da organização por não atender requisitos de sustentabilidade ambiental ou por não observar os aspectos de durabilidade que a organização entende adequados, resultando em nova licitação em breve período de tempo.**

**101. Em outro sentido, a presença de tais diretrizes facilita a tomada de decisões no nível operacional, que devem se alinhar às diretrizes preestabelecidas, diminuindo o risco para todos os agentes envolvidos no processo de aquisição(...).**  
(negritamos)

A Secretaria de Controle Interno – SCI questionou a Diretoria-Geral (SEI 0568294) se a alta administração aprovou e publicou uma política de compras, uma política de estoques, uma política de sustentabilidade e uma política de compras conjuntas para o TRE.

O questionário também indagou se a alta administração aprovou e publicou uma estratégia de terceirização – aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra.

Em resposta (SEI 0577813), ficou consignado que não há formalização de uma política de compras, nem de estoques e nem de compras conjuntas para o TRE. A política de sustentabilidade está formalizada por meio da Portaria n.º 732/2016 (DJE n.º 177, de 26/08/2016), a qual aprovou o Plano de Logística Sustentável do TRE-PE. O referido plano se encontra disponível na intranet do Tribunal e não foi objeto de análise neste trabalho da SCI.

No que se refere à estratégia de terceirização, embora se tenha informado que não há a formalização de uma estratégia de terceirização (SEI 0577813), observou-se que o Tribunal segue a Resolução TSE n.º 23.234/2010, a qual estabeleceu regras e diretrizes para a contratação de serviços no âmbito da Justiça Eleitoral.

Registre-se novamente que foi aprovado o Catálogo de Requisitos de Governança Judiciária por meio da Portaria TRE/PE n.º 1249/2017, e entre as ações previstas para o tema da Governança das Aquisições, verificou-se a proposição de norma com diretrizes específicas para contratação de material de consumo e permanente (Requisito 4321).

Conforme se observa, tal ação contribui para a fixação de diretrizes por parte da alta administração para as compras do Tribunal, ou seja, uma política de compras da instituição. O TCU recomenda ainda que uma política de compras estabeleça diretrizes sobre padronização, incluídas as especificações técnicas de objetos contratados frequentemente.

Não se verificou no mencionado Catálogo nenhuma providência com relação a diretrizes de uma política de estoques. Por meio do relatório de auditoria do Acórdão n.º 2.622/2015 – TCU – Plenário, ficou registrado que uma *política de estoque trataria de “diretrizes como, por exemplo, o que deve ser estocado, se haverá ou não centralização dos estoques, qual nível de flutuação e rotatividade dos estoques são aceitáveis.”*

Em relação a uma política de compras conjuntas, o mencionado relatório consignou que "pode trazer diretrizes sobre o que comprar em conjunto e com quais organizações (por exemplo, para formação de atas de registro de preços ou contratações por meio de consórcios públicos.”

Por fim, tendo em vista a aprovação do Catálogo de Requisitos de Governança Judiciária, recomenda-se que a alta administração inclua ações para contemplar diretrizes sobre padronização das especificações técnicas de objetos contratados frequentemente, além das diretrizes específicas para contratação de material de consumo e permanente; diretrizes para uma política de estoques; e diretrizes para uma política de compras conjuntas, se for o caso.

**Recomendação 2: Recomenda-se que a DG, juntamente com o COGEST, assessorado pela SA, realizem estudos, até junho de 2019, para a implantação de políticas que contemplem diretrizes**

**sobre padronização das especificações técnicas de objetos contratados frequentemente, além das diretrizes específicas para contratação de material de consumo e permanente; diretrizes para uma política de estoques; e diretrizes para uma política de compras conjuntas, se for o caso.**

### **3. Situação encontrada: Inexistência de processos de trabalho formalizados pela SA relativamente às atividades inerentes a elaboração do Plano de Contratações.**

As contratações devem ser precedidas de planejamento adequado, formalizado no processo de contratação, devidamente alinhado com os objetivos estratégicos estabelecidos pelo órgão. A Resolução TRE/PE nº 250/2016 dispõe sobre diretrizes para as contratações de aquisições no âmbito do TRE/PE.

O processo de trabalho integra as diretrizes estratégicas e as necessidades de melhoria dos processos de trabalho das unidades administrativas, visando a agregar valor aos serviços prestados à sociedade e às outras partes interessadas, bem como disseminar o conhecimento dos processos organizacionais, buscando maior eficiência na aplicação dos recursos e na execução das atividades.

Atrelado a essa necessidade, deve conter o fluxograma de ações das atividades e todas as demais informações necessárias para a execução e monitoramento do processo.

Na auditoria realizada no Processo de Aquisições do TRE-PE em 2017, SEI n.º 0028642-66.2017.6.17.8000, questionada acerca da formalização de processos de trabalho no planejamento das aquisições, a SECOM por meio do documento 14349 (nº 0492191), informou que a Instrução Normativa TRE/PE nº 14/2017 estabelece as diretrizes para a elaboração, monitoramento e atualização do Plano de Contratações Institucionais do Tribunal e que a análise quanto ao alinhamento do PCI com o PEI não é de competência da SECOM-COMAP. Tais normatizações, contudo, não se caracterizam como processos de trabalho formalmente aprovados.

Constata-se, dessa forma, que não há formalização de processos de trabalho pela SECOM/COMAP relativamente às atividades inerentes ao planejamento das aquisições, em que pese a existência de diretrizes referentes ao processo de aquisição, estabelecidas pelas IN TRE/PE nº 14/2017 e Resolução nº TRE/PE 250/2016.

Observou-se que o Tribunal adotou o Modelo de Gestão de Processos de Trabalho-MGPT, o qual foi instituído por intermédio da Portaria nº 578/14, com a finalidade de estabelecer as diretrizes e responsabilidades no que tange à Governança e à Gestão dos Processos de Trabalho.

A utilização de um modelo de gestão, com a decorrente padronização de procedimentos e documentação, agiliza as ações, facilita a comunicação entre os envolvidos, reduzindo custos, prazos, incertezas, riscos e potencializando resultados positivos.

Em decorrência da supracitada auditoria, esta Secretaria de Controle Interno recomendou que a Secretaria de Administração apresentasse, até março de 2018, plano de ação que contemple prazos, atividades e responsáveis pela elaboração e formalização do processo de trabalho de aquisições, nos moldes do estabelecido na Portaria TRE/PE nº 578/14.

**Recomendação 3: Reitera-se a necessidade de atendimento da recomendação n.º 4.1 da Auditoria realizada no Processo de Aquisições do TRE-PE em 2017, SEI n.º 0028642-66.2017.6.17.8000. Desta forma, com vistas a auxiliar e facilitar o trabalho a ser desenvolvido pela Secretaria de Administração apresenta-se, em anexo, como sugestão, um fluxograma que pode servir de base para a formalização do processo de trabalho de elaboração do Plano de Contratações.**

#### **4- Situação encontrada: Informações do Plano de Contratações preenchidos manualmente.**

Por meio de entrevista realizada, constatou-se grande dificuldade na compilação, pelo Gabinete da SA, das informações geradas pelos setores envolvidos no Plano de Contratações. Os documentos enviados não apresentam padronização quanto a forma de preenchimento da planilha, o que ocasiona divergência no tipo da fonte, no tamanho e até na forma de preenchimento.

Um modo bastante eficiente de resolver esse problema seria a criação de um **sistema** que fosse alimentado gradualmente pelos setores responsáveis de maneira padronizada por regras rígidas de preenchimento.

Busca-se ressaltar a importância do sistema de informação para integrar o processo de planejamento das contratações e proporcionar a melhoria dos resultados, tais como: controle, interação, comunicação, produtividade, qualidade e otimização.

Verificou-se no SEI n.º 0007512-83.2018.6.17.8000 processo destinado a acompanhar e registrar o planejamento e a implementação da governança judiciária no TRE-PE, tomando por base o Catálogo de Requisitos de Governança do Tribunal, aprovado através da portaria TRE-PE nº 1249/2017, de 07/12/2017, DJE nº 277, de 21/12/2017.

Da análise realizada, observou-se que, na Planilha Consolidada do Planejamento 2018-2019 (0582805), há previsão para agosto de 2019 da implementação do Sistema de Orçamento (SIGO), que ligará o Plano de Contratações – PCI à proposta Orçamentária.

Não obstante, na Planilha que contém o Ranking dos Projetos a serem desenvolvidos pela STIC (intranet – institucional – secretarias - stic - governança de tic - gestão de projetos - ranking de priorização de projetos de tic) não consta previsão para desenvolvimento do SIGO.

Considera-se um grande avanço para o TRE-PE um sistema informatizado para gerenciar tanto o orçamento quanto o PCI, inclusive possibilitando o acompanhamento da execução orçamentária.

Ressalte-se que o mencionado sistema deverá integrar o PCI, a proposta orçamentária e o Planejamento Estratégico Institucional – PEI. Nesse sentido já houve recomendação do Conselho Nacional de Justiça no Relatório da 2ª Ação Coordenada de Auditoria, cujo subitem 7.1.3 prescreveu: *“elaborar o Plano de Contratações em harmonia com o PEI, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e a Proposta Orçamentária, com a explicitação de um mesmo número que possa identificar o objeto a ser contratado em cada um dos referidos documentos.”*

**Recomendação 4: Recomenda-se que a DG e a SOF, até agosto de 2019, envidem esforços para garantir a implementação de um sistema que auxilie na integração entre o PCI, proposta orçamentária e PEI, por se tratar de uma demanda urgente e necessária dos setores envolvidos no Plano de Contratações para melhoria nos controles e redução dos riscos.**

#### **5- Situação Encontrada: Deficiência na vinculação das contratações/aquisições com o Planejamento Estratégico Institucional – PEI.**

O artigo 2º, XII, da Instrução Normativa – IN n.º 14/2017 do TRE/PE estabelece que:

Art. 2º O PCI deverá conter todas as contratações previstas para o exercício financeiro, incluídas as relativas aos orçamentos ordinário, de biometria e de pleitos eleitorais, quando for o caso, devendo constar, para cada uma delas, os seguintes itens:

(...)

XII – informação quanto à existência de vínculo da contratação com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) ou com o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), e, em caso afirmativo, o código da iniciativa estratégica a que se refere a contratação.

Da análise realizada, verificou-se que nas contratações/aquisições da Secretaria de Administração – SA não foram informadas as vinculações com o Planejamento Estratégico Institucional – PEI do TRE/PE em todos os casos. O Tribunal de Contas da União – TCU define aquisições e governança das aquisições no relatório de auditoria integrante do acórdão n.º 2622/2015-TCU-Plenário, da seguinte forma:

13.O termo aquisições, na abordagem deste trabalho, se refere à compra de bens, à contratação de obras ou serviços, ou esses em conjunto, com ou sem licitação, com ou sem a formalização de contrato.

(...)

15. A governança das aquisições é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na função aquisição das organizações. Nesse sentido, com base no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se entender governança das aquisições como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das aquisições estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

(...)

22. Embora ‘governança das aquisições’ seja um conceito em construção, com base no exposto acima e em outras referências utilizadas no presente trabalho, esta Unidade Técnica elaborou a seguinte definição, a qual será utilizada no presente relatório: governança das aquisições compreende essencialmente o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle

postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis (...) (grifos nossos).

No mesmo relatório, ficou registrado que:

172. A estratégia de gestão das aquisições deve ser definida em harmonia com os instrumentos que derivam dos processos de planejamento organizacional, especialmente com o plano estratégico da organização. A falta desses instrumentos dificulta o alinhamento desejado e o estabelecimento de diretrizes para a gestão das aquisições. (grifos nossos).

Por fim, no voto do relator do acórdão n.º 2622/2015-TCU – Plenário, ficou assim consignado:

5. Os principais objetivos desse tipo de governança são alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; mitigar riscos nas aquisições; e assegurar a utilização eficiente de recursos.

Registre-se que o artigo 5º da Resolução TRE/PE n.º 250/2016 previu a exigência de que as contratações devem ser precedidas do Plano de Contratações (PC), elaborado em harmonia com o PEI e com a proposta orçamentária anual.

**Recomendação 5: Recomenda-se à SA que registre no Plano de Contratações atualmente vigente, até dia 31 de agosto, o alinhamento de cada contratação com o Planejamento Estratégico Institucional do TRE/PE.**

**6- Situação Encontrada: Deficiência no preenchimento do campo “Breve Justificativa” do PCI.**

Constatou-se que o campo “Breve Justificativa” do PCI se limitou, na maioria das vezes, a descrever o objeto da demanda quando deveria explicitar a necessidade da contratação em termos do negócio da instituição. O TCU, por meio do documento Riscos e Controles nas Aquisições – RCA, orientou que a necessidade da contratação deve ser demonstrada em termos do negócio da organização. O mencionado documento exemplifica situações em que a necessidade da contratação não é definida devido a uma demanda do negócio:

Exemplo 1: "contratação de locação de espaço em uma feira devido a necessidade de participar da feira". Uma hipotética necessidade decorrente do negócio poderia ser "devido à necessidade de divulgar os novos serviços que a organização passou a oferecer recentemente aos cidadãos". (grifo nosso).

Exemplo 2: "contratar atualização da versão de software devido à nova versão ser mais rápida que a atual". Uma hipotética necessidade decorrente do negócio poderia ser "devido à nova versão ter capacidade de processar os dados 1,5 vezes mais rápido, o que diminuirá em 30% o tempo de espera para emissão de uma certidão". (grifo nosso).

Saliente-se que não se está sugerindo, quando da elaboração/alteração do PCI, a necessidade de se detalhar e de se aprofundar a justificativa da contratação. Tal obrigatoriedade se dará na fase interna apropriada do procedimento da licitação/dispensa/inexigibilidade. Noutras palavras, no âmbito do PCI, a elaboração da breve justificativa deve ter como referência o(s) objetivo(s) organizacional(is) que se almeja(m) satisfazer com a contratação.

**Recomendação 6: Recomenda-se à SA que, ao elaborar o Plano de Contratações, o campo “Breve Justificativa” seja preenchido sucintamente explicitando a necessidade da contratação.**

**7. Situação Encontrada: Insuficiência de controles estabelecidos com vistas à mitigação dos riscos identificados na elaboração do Plano de Contratações da SA.**

O controle é uma atividade inerente a qualquer tipo de instituição ou organização. Isso decorre do fato que administrar compreende: planejar, organizar, dirigir e controlar. (Matias-Pereira 2010)<sup>3</sup>

Em análise às atividades desenvolvidas pela Secretaria de Administração para

elaboração do Plano de Contratações, constatou-se a existência de apenas um controle instituído para mitigar os riscos: a revisão e unificação do plano de contratações realizada pelo Gabinete da SA. Por meio de entrevista realizada, constatou-se que os setores responsáveis enviam o Plano de Contratações pertinente ao Gabinete da SA sem que haja a adequada revisão.

Tal prática não é a ideal. Falhas na revisão podem ocasionar erros, esquecimentos ou inconsistências na elaboração do Plano de Contratações e repercutir negativamente nas contratações ao longo do ano. Por esta razão, considera-se que, pelo menos, duas instâncias de revisão são necessárias para minimizar a ocorrência de erros.

Outrossim, não foram encontrados roteiros com as etapas a serem obedecidas para elaboração do Plano de Contratações, com o intuito de garantir que todos os procedimentos sejam efetivamente realizados e de maneira uniforme por todos os setores envolvidos.

**Recomendação 7: Recomenda-se que a SA implemente, até abril de 2019, controles que permitam a verificação e correção de todas as etapas relacionadas a elaboração do Plano de Contratações, devendo pautar as responsabilidades das instâncias pelo Regulamento Administrativo do TRE-PE consubstanciado na Resolução TRE-PE n.º 205/2013.**

#### **8- Situação Encontrada: Insuficiência na capacitação dos Gestores da área de aquisições em Gestão de Riscos.**

Em resposta a pergunta 5.1 do questionário proposto aos setores envolvidos no Plano de Contratações (SEI n.º 0568294), a Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, por meio da Informação n.º 4233 (SEI n.º 0578649), apresentou uma tabela que indica quais gestores foram capacitados em gestão de riscos. Conforme tabela apresentada, no ano de 2017, 12 (doze) gestores foram capacitados.

Considera-se importante esse número porém não suficiente. Por se tratar de um tema relativamente novo para a maioria dos servidores é necessário o contínuo aprimoramento e a inclusão de servidores não contemplados ainda com capacitações dessa natureza.

O TCU nos Acórdãos 2622/2015 – Plenário e 2831/2015 – Plenário aborda o tema Capacitação dos Gestores, nos seguintes termos:

Acórdão 2831/2015 – P

(...)

130. No mecanismo controle, este trabalho avaliou as seguintes práticas:

a) Existem diretrizes para gestão de risco das aquisições, os gestores são capacitados para realizar gestão de risco das aquisições e essa gestão é realizada;

(...)

140. Recomendar ao STJ que:

a) estabeleça diretrizes para o gerenciamento de riscos

da área de aquisições;

b) capacite os gestores para o gerenciamento de riscos da área de aquisições;

(...).

Por meio da jurisprudência do TCU percebe-se a necessidade de treinamento periódico dos gestores em riscos e governança das aquisições.

**Recomendação 8: Recomenda-se à Alta Administração que promova periodicamente treinamentos em gestão riscos e controles, com todos os gestores vinculados à área de aquisições.**

### **9. Situação Encontrada: Incerteza quanto a definição da unidade responsável pela contratação.**

Por meio da já mencionada entrevista, relatou-se a existência de contratações em que a unidade responsável pela contratação não estaria plenamente definida, mormente em demandas oriundas da Secretária de Tecnologia da Informação e Comunicação – STIC e Seção de Transporte – SETRANS, gerando incertezas na elaboração do Plano de Contratação.

Diante da informação supra, esta Unidade de Controle analisando o Plano de Contratação da SA (documento SEI nº 0560542), incorporado ao Procedimento SEI nº 0023657-54.2017.6.17.8000, aprovado em 19/02/2018 pela COGEST, a título de amostra, examinou a contratação em andamento alusiva aos Auxiliares de Apoio Administrativo para as Eleições 2018, cuja Unidade Demandante seria a COGEL e a Unidade Contratante a SESEC.

A contratação em comento tramita no SEI nº 0034237-46.2017.6.17.8000 e teve início por meio do Memorando nº 2897/2017/SESEC, datado de 02/10/2017. Contudo, em 28/02/2018, através do Despacho nº 7173/2018/SESEC, houve questionamento de qual unidade seria responsável pela contratação, a SESEC, por se tratar de serviços com mão de obra dedicada, ou a COGEL/STIC, por se tratar de serviços especializados de informática.

Após consulta a outros Regionais e pronunciamento da STIC, a Diretoria-Geral, em 09/03/2018, Despacho nº 8141 (documento SEI nº 0570232), apoiada em experiências anteriores, definiu a SA como Unidade Demandante e Gestora da contratação, designando o gestor substituto e o fiscal da contratação da STIC, bem como o fiscal administrativo da SA.

No caso, objetivando o compartilhamento de tarefas outrora eficaz, adotou-se modelo híbrido, contudo dissonante da previsão contida na Resolução TRE/PE nº 250, ou, se fosse o caso de se reconhecer tratar-se de serviços de informática, das disposições insculpidas na Res. TRE-PE nº 249.

Assim, observou-se que esse direcionamento contribuiu para manutenção do quadro de indefinição objeto do presente tópico, porquanto os aludidos normativos estabelecem papéis previamente estabelecidos a serem desempenhados pelas unidades executoras, com impacto direto no Plano de Contratação deste Regional.

Por fim e oportunamente, pontua-se que a determinação da Diretoria-Geral quanto à unidade responsável pela contratação impõe a revisão do Plano de Contratação da SA, anteriormente aprovado pelo COGEST, para fazer constar a SESEC como Unidade Demandante e não mais a COGEL/STIC, respeitando-se a periodicidade prevista no § 2º do art. 6º da Resolução TRE-PE nº 250 e

art. 10 da IN TRE-PE nº 14.

**Recomendação 9: Recomenda-se à DG que, na definição das unidades demandantes e contratantes, observe sempre os critérios técnicos e objetivos previstos na Res. TRE-PE nº 250 ou, quando for o caso, na Res. TRE-PE nº 249, a fim de mitigar os riscos de atraso no planejamento do negócio pretendido decorrente da indefinição dos agentes executores do procedimento de contratação.**

1[https://sollicita.com.br/Content/ConteudoDinamico/MaterialProfessores/tslptamComo\\_planejar\\_a\\_contratacao\\_publica.pdf](https://sollicita.com.br/Content/ConteudoDinamico/MaterialProfessores/tslptamComo_planejar_a_contratacao_publica.pdf)

2[https://sollicita.com.br/Content/ConteudoDinamico/MaterialProfessores/tslptamComo\\_planejar\\_a\\_contratacao\\_publica.pdf](https://sollicita.com.br/Content/ConteudoDinamico/MaterialProfessores/tslptamComo_planejar_a_contratacao_publica.pdf)

3Matias-Pereira, José. Governança no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2010.



Documento assinado eletronicamente por **JOÃO FERNANDES NETO, Analista Judiciário(a)**, em 04/05/2018, às 11:29, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **JOCELITO DE BRITO CAVALCANTI, Analista Judiciário(a)**, em 04/05/2018, às 11:29, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **THAYSA MARANHÃO FOERSTER, Analista Judiciário(a)**, em 04/05/2018, às 11:30, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **ANA CAROLINA CORDEIRO MONTEIRO SOUTO, Chefe de Seção**, em 04/05/2018, às 12:36, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **POLLYANNA DUTRA DE MORAIS BARBOZA, Coordenador(a)**, em 04/05/2018, às 12:57, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MÔNICA PESSOA SOARES SPREAFICO MONTEIRO, Secretário(a)**, em 07/05/2018, às 09:22, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.tre-pe.jus.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.tre-pe.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **0615385** e o código CRC **BDA40EB4**.