# RELATÓRIO DE AUDITORIA N. 2/2016/Nualc – MONITORAMENTO 1

## 1 Introdução

Trata-se de auditoria realizada nos processos de trabalho “Gerir orçamento setorial”, “Gerir aquisições (compras e contratações)” e “Gerir contratos”, com delimitação de escopo nos processos da Secretaria de Comunicação Social (Secom).

2. Os exames realizados resultaram no Relatório de Auditoria n. 2/2016/Nualc, expedido em 27/1/2017. As recomendações foram endereçadas às unidades administrativas da Casa de acordo com a especificidade do assunto, visando aprimorar os processos de trabalho avaliados.

3. Em 20/2/2017, o Diretor-Geral encaminhou o Relatório de Auditoria à Assessoria de Projetos e Gestão para adoção das providências necessárias e acompanhamento das ações, em articulação com a Secom, a Diretoria Administrativa (Dirad) e a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), observando o prazo de 31/5/20017 (doc. 3, fl. 39).

4. Em 17/4/2017, a equipe de auditoria apresentou a ação de controle para os membros do Comitê Diretivo de Gestão Orçamentária e Financeira – CDGOF, ata em anexo (doc. 6).

5. Em 20/12/2017, a Diretoria Executiva da Secom encaminhou a esta Secretaria de Controle Interno (Secin) plano de ação a ser adotado por aquela Secretaria em atenção às recomendações constantes nesse relatório (doc. 3, fls.59/61).

6. Em 5/1/2018, considerando a necessidade de atualizar manifestações e eventual apresentação de planos de ação, este Núcleo de Auditoria encaminhou o presente relatório à Diretoria-Geral, e demais unidades administrativas pertinentes, para análise, de maneira a subsidiar a elaboração do presente relatório de monitoramento (doc. 3, fl. 62).

7. Em 16/1/2018, a Diretoria-Geral encaminhou o relatório à Dirad, à DRH e à Aproge-DG, para manifestação e eventual apresentação de planos de ação, tendo em vista o plano apresentado pela Secom (doc. 3, fl.63).

8. Retornaram, em 21/2/2018, os autos a esta Secin. Em seguida, em reunião com o Escritório Setorial de Gestão da Diretoria Administrativa, ficou estabelecido monitoramento prévio mediante e-mail com o objetivo de subsidiar a presente ação de monitoramento.

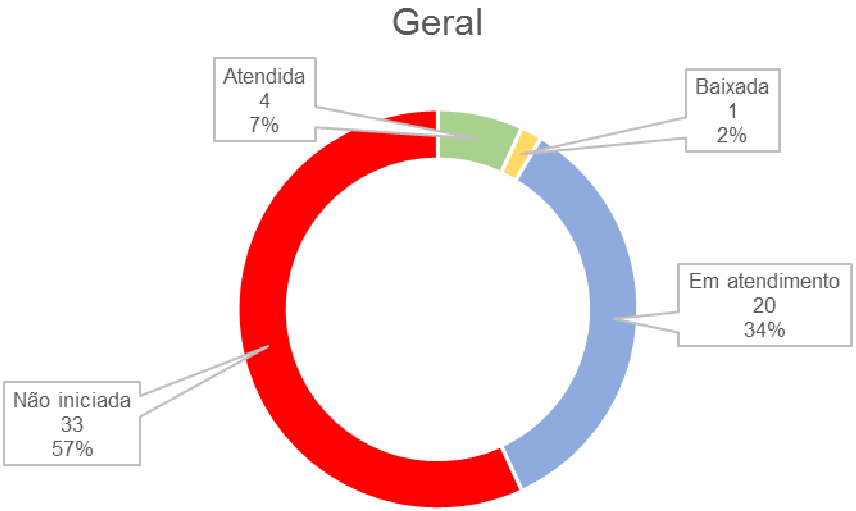
9. Foram enviados à Dirad e-mails em abril/18 e agosto/18 os quais foram respondidos respectivamente em abril/18 e agosto/18. Ademais, em agosto/18 a

Secom atualizou o plano de ação para as recomendações afetas àquela unidade administrativa (doc. 7, fls. 99-101). Passa-se à análise das providências adotadas em atendimento às recomendações.

## 2 Monitoramento das recomendações – visão sintética

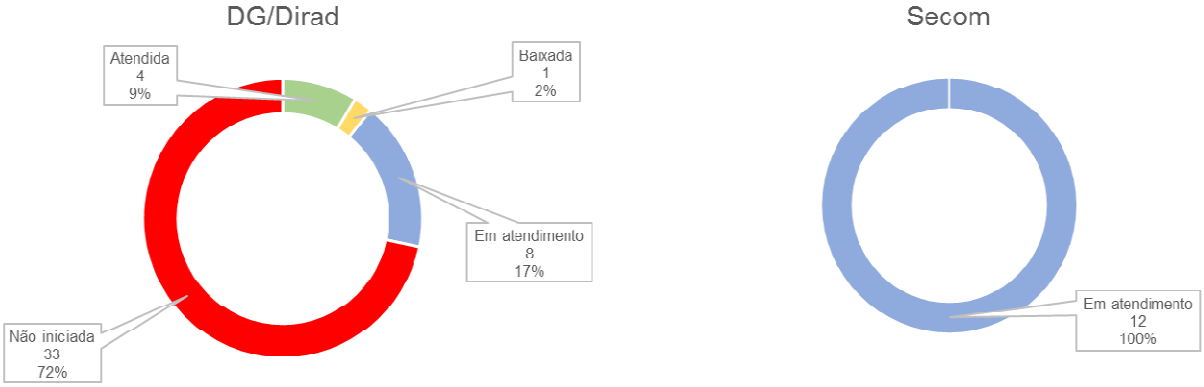
10. Os gráficos 1 e 2 demonstram, de forma sintética, a situação atual das recomendações, considerando o presente monitoramento.

Gráfico 1 – situação geral




Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – situação por unidade administrativa




Fonte: Elaboração própria

11. No apêndice A estão dispostos os gráficos que demonstram a situação do atendimento das recomendações de cada um dos pontos de auditoria.

## 3 Monitoramento das recomendações - análise

### 3.1. Ponto de auditoria *"2.1 FRAGILIDADES NO PROCESSO DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA SETORIAL DAS AQUISIÇÕES"*

***3.1.1. Recomendação "1 - À Secom, para que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar no processo de trabalho de gestão orçamentária das aquisições os seguintes controles internos da gestão:***

***a) estruturar o planejamento estratégico da Secom, mediante:***
***i. revisão ou atualização dos objetivos, metas e indicadores do seu planejamento estratégico;***
***ii. monitoramento e avaliação do planejamento estratégico." (fl. 8-v).***

***b) definir, identificar e mapear os seus processos de trabalho e produtos críticos, contemplando:***
***i. definição dos papéis, das responsabilidades e das competências requeridas dos agentes envolvidos;***
***ii. documentação dos processos de trabalho." (fl. 8-v).***

***c) modelar o seu processo de planejamento orçamentário, contemplando:***
***i. definição de papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos em cada fase;***
***ii. documentação do seu processo de planejamento orçamentário. (fl. 8-v).***

***Prazo: encaminhar, até 31/5/2017, para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, documento contendo as ações a serem adotadas, os prazos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução. Tais ações serão objeto de monitoramento por este Núcleo de Auditoria. "***

#### 3.1.1.1. Providências informadas pelo gestor

12. A Aproge às fls. 42-43, doc. 3, colocou-se à disposição da Secom para prestar assessoramento metodológico ao Escritório Setorial de Gestão Estratégica da Secom (Esge-Secom).

13. A Secom às fls. 46-47, doc. 3, avaliou ser conveniente e oportuna a implementação das medidas referentes à atualização do seu planejamento estratégico, bem como a definição, identificação e mapeamento dos principais processos de trabalho (incluindo o do planejamento orçamentário) e produtos críticos.

14. Para tanto, conforme plano de ação (doc. 3, fls.57-58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101), apresentou as seguintes ações para as alíneas:

"a)" - "Estruturar planejamento estratégico da Secom";

"b)" - "Definir, identificar e mapear os processos de trabalho e produtos críticos da Secom"; e

"c)" - "Modelar processo de planejamento orçamentário da Secom".

**3.1.1.2. Análise**

15. É possível afirmar, com razoável segurança, que a implementação das ações propostas será capaz de mitigar os riscos identificados.

**3.1.1.3. Conclusão**

16. Recomendação em atendimento.

17. Monitorar a implementação da ação proposta.

18. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

***3.1.2. Recomendação "2 - À Diretoria-Geral, em conjunto com a Diretoria Administrativa - Dirad, para que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar na governança de aquisições da Casa, entre outros[1], os seguintes controles internos da gestão:***

> ***a) formalizar política e estratégia de aquisições, mediante:***
> ***i. avaliação da necessidade de compartilhar responsabilidade entre representantes de diferentes unidades da Casa (área finalística e área meio), para auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições;***
> ***ii. estabelecimento de diretrizes para aquisições, incluindo, entre outros, estratégias de terceirização (execução de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra), compras, estoques, sustentabilidade e compras conjuntas, levando em consideração os processos críticos priorizados pelo Comitê de Gestão Estratégica - CGE;***
> ***iii. avaliação formalizada do alinhamento das demandas das unidades administrativas aos objetivos estratégicos da Casa;***
> ***iv. acompanhamento periódico da execução orçamentária e financeira do plano, para correção de potenciais desvios. (fl. 8-v).***

**3.1.2.1. Providências informadas pelo gestor**

19. Alínea "a.i" - a Dirad à fl. 43, doc. 3, entende que essa recomendação deve ser submetida ao CGE como sugestão de política a ser adotada na área de aquisições da Secom. Ademais, informa que a Casa já adota os controles internos da gestão de aquisições propostos, tais como: compartilhamento de responsabilidade entres os representantes das diversas áreas, definição de

[1] Acórdão TCU n. 2.339/2016– Plenário, Apêndice 5.

diretrizes para aquisições, alinhamento entre as demandas das unidades e os objetivos estratégicos da instituição e acompanhamento periódico da execução orçamentária e financeira, existindo inclusive ações de correção dos desvios verificados.

20. Quanto ao processo de elaboração orçamentária, a Dirad informa levar em consideração as demandas de cada órgão, que, por sua vez, observam as diretrizes estabelecidas pelo CGE. Quanto ao processo de aquisições, essas são iniciadas em uma seção, coordenação ou diretoria e submetidas a outros órgãos, inclusive políticos, para análise e decisão, sendo os potenciais desvios tratados em reuniões periódicas de diretorias ou do CGE. Informa também a estruturação da Central de Compras e a criação do Comitê Diretivo de Gestão Orçamentária e Financeira – CDGOF, com a responsabilidade de discutir e supervisionar o processo de aquisição no contexto de gestão orçamentária.

21. Em adição, a Dirad informou:

a. Em relação à alínea “a.ii”:

> As diretrizes para aquisição constam no Modelo de Governança das Aquisições e do Planejamento e Acompanhamento Orçamentários, aprovado na reunião do CDGOF de 30/11/2017. Aquele modelo de governança pautará a proposta de formalização a ser submetida à Alta Administração. Tratativas para sua elaboração foram iniciadas no âmbito da Dirad, e serão levadas para deliberação do CDGOF após a oitiva da Aproge (doc. 8, fl. 16).

b. Em relação à alínea “a.iii”:

> Encontra-se em implantação de novo modelo para Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência, documento que deverá constar na instrução dos processos de aquisição, exceto nos três casos em que deverá ser adotado o modelo simplificado, quais sejam 1) as dispensas em função de valor, 2) as contratações emergenciais ou de remanescente de obra e 3) as prorrogações contratuais relacionadas a serviços de forma contínua. Nas demais, prevê-se que os órgãos façam referência a instrumentos de planejamento, devendo estabelecer o vínculo entre a demanda e os objetivos propostos no Planejamento Estratégico da Casa. Tal modelo também será objeto de formalização, nos termos do tópico anterior. No momento, o Demap submeteu à Dirad a sugestão do novo documento, por meio do Processo nº 394.653/2018, que se encontra em análise tanto por esta Diretoria, como pelo Detec, maior cliente do processo de aquisições (doc. 8, fl. 16-17).

22. A Secom apresentou a ação “Formalizar a política e a estratégia de aquisições da Secom”, conforme plano de ação (doc. 3, fls.57-58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101).

**3.1.2.2. Análise**

23. A formalização da política e da estratégia de aquisições tem por objetivo estabelecer de forma objetiva e explícita as diretrizes e critérios orientadores para as contratações de bens e serviços para a Casa, conforme analisado no item II.1.7 do relatório (doc. 3, fl. 16).

24. Quanto aos controles internos apresentados, estes devem estar integrados na estrutura de gestão de riscos da Casa. Assim, a partir da definição dos objetivos estratégicos e operacionais das aquisições, os gestores identificarão riscos ao não atingimento desses objetivos, podendo avaliar a eficácia e a eficiência dos controles internos da gestão existentes ou a necessidade de criação de novos controles.

25. Corroborando o recomendado no relatório, nota-se a contemporaneidade da data de emissão do relatório, 27/1/2017, e a da edição da Portaria/DG n. 16/2017, que dispõe sobre a criação do CDGOF, 25/1/2017. No artigo 1º, a portaria estabelece as atribuições do CDGOF:

> [...] colegiado com a responsabilidade de discutir e supervisionar:
>
> I – o planejamento e monitoramento de aquisições de bens e serviços;
>
> II – o planejamento e monitoramento da gestão orçamentária e financeira;
>
> III – a elaboração de peças integrantes do processo de tomada de contas anual. [...]

26. Considerando as atribuições do CDGOF e as atividades consignadas nas atas das suas reuniões, evidenciam-se os esforços para tratar da política e estratégia da governança das aquisições da Casa.

27. Nesse sentido, verificou-se o compartilhamento de responsabilidades e o acompanhamento periódico da execução orçamentária e financeira realizado pela Diretoria-Geral, Diretoria-Geral Adjunta, Assessoria Técnica da Diretoria-Geral, Dirad, Aproge, Defin, Demap e demais unidades administrativas da Casa, atendendo, assim, os itens “a.i” e “a.iv”.

28. Ademais, no âmbito do Comitê foi apresentada e aprovada minuta do Modelo de Governança das Aquisições e do Planejamento e Acompanhamento orçamentários – CDGOF, que trata das premissas do modelo, do plano anual de compras e contratações, do planejamento e execuções orçamentários e das diretrizes de contratações da Casa. No entanto, até o presente momento não foi identificada a formalização normativa do modelo.

29. Quanto ao alinhamento das demandas das unidades administrativas aos objetivos estratégicos da Casa, recomendado na alínea “a.iii”, a proposta de implantação do novo modelo de Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência se apresenta como documento hábil caso considere em sua estrutura a avaliação recomendada.

30. Por fim, apesar de essa recomendação não ser direcionada especificamente à Secom, é possível afirmar, com razoável segurança, quanto à ação por ela proposta, que a respectiva implementação será capaz de mitigar os riscos identificados no âmbito daquela Secretaria.

**3.1.2.3. Conclusão**

31. Diretoria-Geral / Dirad:

a) alínea "a) i": recomendação atendida;

b) alínea "a) ii": recomendação em atendimento;

c) alínea "a) iii": recomendação em atendimento;

d) alínea "a) iv": recomendação atendida.

32. Secom: recomendação em atendimento. Monitorar a implementação da ação proposta.

33. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

***3.1.3. Recomendação "3 - Secom, para que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar na governança das aquisições, entre outros[2], os seguintes controles internos da gestão:***

***a) elaborar, com participação de gestores dos Departamentos e Coordenações, seu plano de aquisições, contemplando:***

***i. estabelecimento de diretrizes para suas aquisições, incluindo, entre outros, diretrizes sobre terceirização e infraestrutura, levando em consideração os processos críticos priorizados pelo CGE;***

***ii. avaliação formalizada do alinhamento das demandas das unidades administrativas aos seus objetivos estratégicos, observado o planejamento operacional;***

***iii. acompanhamento periódico da execução orçamentária e financeira do plano, para correção de potenciais desvios. (fl. 8-v).***

**3.1.3.1. Providências informadas pelo gestor**

34. A Secom avalia ser conveniente e oportuna a implementação da elaboração formal de seu plano de aquisições a ser utilizado a partir de 2018; informa que a intenção é elaborar esse plano após a atualização do planejamento estratégico da Secom e da definição, identificação e mapeamento dos principais processos de trabalho (incluindo o do planejamento orçamentário) e produtos críticos.

[2] Acórdão TCU n. 2.339/2016– Plenário, Apêndice 5.

35. Para tanto, apresentou a ação “Elaborar plano de aquisições da Secom para 2019”, conforme plano de ação (doc. 3, fls.57-58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101).

**3.1.3.2. Análise**

36. É possível afirmar, com razoável segurança, que a implementação da ação proposta será capaz de mitigar os riscos identificados.

**3.1.3.3. Conclusão**

37. Recomendação em atendimento.

38. Monitorar a implementação da ação proposta.

39. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de 90 dias.

**3.2. Ponto de auditoria *“2.2 FRAGILIDADE NO PROCESSO DE GERIR AQUISIÇÕES (COMPRAS E CONTRATAÇÕES) ”***

***3.2.1. Recomendação “1 - À Diretoria-Geral, em conjunto com a Dirad e demais unidades administrativas da Casa, para que avaliem a conveniência e a oportunidade de adotar no processo de trabalho de planejamento das aquisições os seguintes controles internos da gestão:***

> *a)* ***segregar as atividades de requisição, de especificação e de recebimento do objeto contratado;***
>
> *b)* ***formalizar e documentar a metodologia de cálculo das quantidades de bens e de mão de obra a contratar (demanda, índices de produtividade, localização, quantidade e tipo – turno, escala – de postos de trabalho);***
>
> *c)* ***definir critérios da produtividade da mão de obra terceirizada que será utilizada na prestação dos serviços contratados, à semelhança do previsto na IN-SLTI 2/2008, art. 43, Parágrafo único;***
>
> *d)* ***definir mecanismos de controle gerencial da produtividade dos postos de trabalho empregados nos contratos, a fim de subsidiar a estimativa para as futuras contratações;***
>
> *e)* ***elaborar metodologia para avaliação do objeto contratado, prevendo requisitos para a aferição da qualidade dos serviços prestados;***
>
> *f)* ***sistematizar e disponibilizar informações gerenciais para subsidiar a tomada de decisões quanto à demanda de bens e serviços, por meio de relatórios do módulo de contratos do Sistema***

***de Gestão de Material e Serviço - Sigmas, p.e., considerando, pelo menos os registros:***

- ***i. do histórico de execuções contratuais;***
- ***ii. da evolução dos quantitativos, mediante consolidação dos quantitativos das demandas por produtos e dos respectivos atendimentos ou não das solicitações[3];***
- ***iii. da evolução das especificações das aquisições;***
- ***iv. do registro das memórias de cálculo utilizadas para a estimativa de quantidades no processo de contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.***

*g)* ***fazer constar nos termos de referência, projetos básicos, editais e contratos, ao menos:***

- ***i. os requisitos para avaliar a qualidade do serviço;***
- ***ii. o processo de aferição da qualidade (p.e., cálculo do nível de serviço obtido);***
- ***iii. a vinculação dos pagamentos à qualidade do serviço prestado;***
- ***iv. lista de verificação para avaliação da qualidade dos serviços, para ser utilizada pelo fiscal na supervisão, por servidor ou comissão de recebimento definitivo, bem como pelo gestor;***
- ***v. listas de verificação para os aceites provisório, a cargo do fiscal, e definitivo, a cargo de servidor ou comissão de recebimento, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato;***
- ***vi. lista de verificação para avaliar o atendimento das obrigações contratuais acessórias tais como os encargos sociais (obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias).***

*h)* ***adotar o controle biométrico da jornada de trabalho dos contratos de locação de mão de obra da Secom, tendo como base o formato já utilizado nos Contratos n. 161/2015 (processo n. 125.949/2014) e n. 8/2016 (processo n. 127.189/2014).***

***"Prazo: encaminhar, até 31/5/2017, para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, documento contendo as ações a serem adotadas, os prazos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução. Tais ações serão objeto de monitoramento por este Núcleo de Auditoria.***

***Para as recomendações cuja conveniência ou oportunidade não sejam identificadas, encaminhar esclarecimento da decisão no mesmo documento."*** (doc. 3. fls.22/23).

---

[3] Vide recomendação n. 2.1.8, "b.3", do Relatório de Auditoria n. 1/2016-Nualc, que avaliou a conformidade e a eficácia dos controles internos da gestão relacionados aos procedimentos de execução de obras e serviços de engenharia na Casa.

### 3.2.1.1. Providências informadas pelo gestor

40. A Secom à fl. 47, doc. 3, avalia ser conveniente a adoção das medidas e seguirá os padrões estabelecidos pela Diretoria-Geral e Diretoria Administrativa em relação ao processo de gestão dos contratos da Casa.

41. Para tanto, conforme plano de ação (doc. 3, fls. 57-58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101), apresentou as seguintes ações para as alíneas:

a) “a” - “Formalizar a política e a estratégia de aquisições da Secom”;

b) “b” - “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Formalização e documentação da metodologia de cálculo das quantidades de bens e mão de obra a contratar” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”;

c) “c” - “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Definição de critérios de produtividade da mão de obra terceirizada” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”;

d) “d” - “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Definição de mecanismos de controle gerencial da produtividade dos postos de trabalho” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”;

e) “e” - “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Elaboração da metodologia de avaliação do objeto contratado” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”;

f) “f” - “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Treinamento e orientação dos fiscais de contrato para sistematizarem e disponibilizarem informações gerenciais no módulo de contrato do Sigmas” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”;

g) “g” – “Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Realização de estudo para avaliar a qualidade dos serviços, com vinculação dos pagamentos à qualidade do serviço prestado” e “Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra”; e

h) "h" - "Adoção de controles internos da gestão no planejamento das contratações de locação de mão de obra da Secom – Adoção do controle biométrico nos contratos em curso e em novas licitações" e "Formalização e divulgação dos controles a serem adotados nas contratações de locação de mão de obra".

42. A Dirad, às fls. 49-50, doc.3, colocou-se à disposição da Secom para auxiliá-la no desenvolvimento de um novo processo de trabalho que atenda às recomendações da Secin. Ressaltou que o modelo de contratação da Casa é preferencialmente por postos de trabalho, nos termos da Resolução/CD n. 3/2011. Desse modo, qualquer alteração nesse modelo dependerá de modificação da referida norma.

43. Em adição, a Dirad informou às fls. 123-127, doc. 9:

a. Em relação a alínea "a":

> Embora se tratem de observações sobre o processo da Secom e que, portanto, possa ser tratada no nível interno do órgão (por meio de uma ordem de serviço, por exemplo), entendemos que a Casa possui segregadas as funções de órgão requisitante e de órgão especificador. Tais papeis podem, contudo, se confundir se o requisitante for o especificador daquele tipo de material ou serviço. Em geral, nas aquisições mais simples, o servidor ou órgão requisitante é o mesmo responsável pelo recebimento do objeto contratado. Nas aquisições mais complexas, de outra sorte, há a previsão de recebimento dual. Há que se considerar que a especialização em todos os níveis pode ir de encontro à necessidade cada vez maior de aumento da eficiência e da escassez de mão-de-obra. A conveniência e oportunidade de adoção do item será avaliada por esta Diretoria.

b. Em relação às alíneas "b", "c" e "d":

> O modelo de contratação da Câmara dos Deputados é preferencialmente por postos de trabalho, conforme dispõe a Resolução/CD nº 3/2011. Logo, qualquer alteração nesse modelo dependerá de modificação da referida norma. A título informativo, o Projeto de Resolução nº 264/2014 se propõe a substituir o citado normativo, bem como o Grupo de Trabalho instituído pela Portaria DG nº 69/2015 propôs um substitutivo ao Projeto de Resolução.

c. Em relação à alínea "e":

> Esta diretoria irá avaliar, juntamente aos órgãos subordinados a conveniência e oportunidade de adoção desta recomendação.

d. Em relação à alínea "f":

> Quanto ao item iii, o SIGMAS guarda todas as versões de especificações realizadas, sendo que pertence à SEANE a funcionalidade de disponibilizar a especificação ao solicitante ou não. Assim, pelo relatório de

> especificações de um determinado objeto, pode-se observar sua evolução".
> Quanto ao item iv, o Termo de Referência em vigor prevê que os órgãos apresentem a justificativa da quantidade demandada. Esta diretoria irá avaliar, juntamente aos órgãos subordinados a conveniência e oportunidade de adoção dos demais itens desta recomendação.

e. Em relação à alínea "g":

> Esta diretoria irá avaliar, juntamente aos órgãos subordinados a conveniência e oportunidade de adoção desta recomendação".

44. Em relação à alínea "h":

> Esta diretoria irá avaliar, juntamente aos órgãos subordinados a conveniência e oportunidade de adoção desta recomendação.

### 3.2.1.2. Análise

45. A presente recomendação visa aprimorar o processo de gestão de aquisições da Casa, de maneira específica a fase do planejamento. Daí o endereçamento à Diretoria-Geral e à Diretoria Administrativa.

46. Nessa linha, os itens da recomendação tratam da necessidade de solucionar as fragilidades identificadas no modelo de contratação vigente na Casa (preferencialmente postos de trabalho) no sentido de aprimorá-lo de forma a mitigar os riscos identificados no item II.2.5 (parágrafo 51) do relatório, entre outros.

47. Não foi escopo da auditoria avaliar a pertinência do modelo de contratação adotado pela Casa normatizado pela Resolução/CD n. 3/2011. Avalia-se que é possível o pleno atendimento a essa recomendação sem a necessidade de alterações no citado normativo.

48. Quanto à segregação de funções reportada na alínea "a" da presente recomendação, a especialização em todos os níveis pode ir de encontro à necessidade cada vez maior de aumento da eficiência e da escassez de mão-de-obra

49. Até o presente momento, não se identificou plano de ação para os itens da recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna.

50. Por fim, apesar de essa recomendação não ser direcionada à Secom, quanto às ações por ela apresentadas, é possível afirmar, com razoável segurança, que as respectivas implementações serão capazes de mitigar os riscos identificados, no âmbito daquela Secretaria.

### 3.2.1.3. Conclusão

51. Diretoria-Geral / Dirad: recomendação não iniciada.

52. Secom: recomendação em atendimento. Monitorar a implementação das ações propostas.

53. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

**3.3. Ponto de auditoria *"2.3 FRAGILIDADES NO PROCESSO DE GESTÃO CONTRATUAL"***

***3.3.1. Recomendação "1 - À Diretoria-Geral, em conjunto com a Dirad, para que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar no processo de trabalho de gestão contratual (acompanhamento e fiscalização), implementando os seguintes controles internos da gestão, entre outros:***

> ***a) definir formalmente competências, atribuições e limitações dos órgãos responsáveis (demandantes), dos gestores e dos fiscais de contratos;***
> ***b) definir responsabilidades do gestor do órgão responsável (demandante) quanto:***
> > ***i. às funções de planejamento, de organização, de direção e de controle (supervisão) dos contratos;***
> > ***ii. à supervisão da atuação gestor do contrato, do fiscal, da comissão recebedora e dos assistentes de fiscalização.***
> ***c) avaliar o esforço organizacional necessário para a gestão contratual (acompanhamento e a fiscalização) considerando, por exemplo, o valor, a relevância e os riscos da contratação;***
> ***d) seja definida a responsabilidade do gestor de contratos pelo acompanhamento contratual e pela atuação do fiscal e do servidor ou comissão de recebimento (supervisão);***
> ***e) avaliar o quantitativo de contratos fiscalizados por fiscal e sua respectiva capacitação para desempenhar a atividades, visando adequada fiscalização contratual;***
> ***f) segregar as atividades de requisição, de especificação e de recebimento do objeto contratado;***
> ***g) segregar as atividades de recebimento de serviços de natureza continuada de forma que:***
> > ***i. o recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização[4];***
> > ***ii. o recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho do fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato, além da execução do objeto propriamente dita [5];***

[4] Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, "a".
[5] Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, "b".

***iii. sejam definidas as atribuições do servidor ou comissão de recebimento definitivo, bem como o conteúdo e o formato do termo de recebimento definitivo;***

***iv. sejam elaboradas, fazendo constar nos termos de referência ou projeto básico, editais e contratos, listas de verificação para os seguintes recebimentos: provisório, a cargo do fiscal, e definitivo, a cargo de servidor ou comissão de recebimento, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na gestão do contrato;***

***h) estabelecer política de revisão contínua das normas, com a finalidade de que se mantenham atualizadas e compatíveis com os entendimentos do TCU;***

***i) estabelecer a obrigatoriedade de utilização dos sistemas Sigmas e Fiscon para o registro da execução da fiscalização contratual;***

***j) registrar no Sigmas todos atos e fatos relativos à execução contratual, independentemente de sua natureza ou magnitude, tais como:***

***i. plano de fiscalização;***
***ii. acompanhamento;***
***iii. comunicações (orientações);***
***iv. ocorrências;***
***v. cronograma de entregas;***
***vi. listas de verificação.***

***Prazo: encaminhar, até 31/5/2017, para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, documento contendo as ações a serem adotadas, os prazos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução. Tais ações serão objeto de monitoramento por este Núcleo de Auditoria.***

***Para as recomendações cuja conveniência ou oportunidade não sejam identificadas, encaminhar esclarecimento da decisão no mesmo documento." (fl. 15).***

### 3.3.1.1. Providências informadas pelo gestor

54. A Dirad, à fl.50, doc. 3, informa, em relação às alíneas "a" até "e", que se encontra em discussão com os órgãos subordinados à Dirad a minuta de portaria para substituir a Portaria DG n.119/2006 que regulamenta o acompanhamento e fiscalização dos contratos administrativos da Casa. Nela, são propostas a instituição do papel do gestor de contrato e atualizadas as competências estabelecidas para os órgãos responsáveis, para os gestores e para os fiscais de contratos.

55. Quanto à alínea "g" da recomendação, entende que cabe a realização de maiores estudos sobre os processos, uma vez que a implementação dessas recomendações iria alterar e, talvez, burocratizar em excesso o processo em curso,

ocasionando a necessidade de aumento da quantidade de pessoal necessário à realização das tarefas à fl. 50, doc. 3.

56. Quanto às alíneas “f”, “h”, “i” e “j”, à fl. 50, doc. 3, a Dirad coloca-se à disposição da Secom para auxiliá-la no atendimento das recomendações da Secin.

57. Em adição, a Dirad informou (doc. 10, fl. 155-157):

a. Em relação às alíneas “f” e “g”:

> Embora se tratem de observações sobre o processo da Secom e que, portanto, possa ser tratada no nível interno do órgão (por meio de ordem de serviço, por exemplo), entendemos que a Casa possui segregadas as funções de órgão requisitante e de órgão especificador. Tais papeis podem, contudo, se confundir se o requisitante for o especificador daquele tipo de material ou serviço.
> Em geral, nas aquisições mais simples, o servidor ou órgão requisitante é o mesmo responsável pelo recebimento do objeto contratado. Nas aquisições mais complexas, de outra sorte, há a previsão de recebimento dual.
> Há que se considerar que a especialização em todos os níveis pode ir de encontro à necessidade cada vez maior de aumento de eficiência com a consequente escassez de mão-de-obra.
> A conveniência e oportunidade de adoção do item será avaliada por esta Diretoria.

b. Em relação à alínea “h”:

> A conveniência e a oportunidade de adoção do item serão avaliadas por esta Diretoria, com a consequente submissão de uma proposta à DG.

c. Em relação à alínea “i”, vide parágrafo 51.

d. Em relação à alínea “j”:

> Foram iniciados os estudos de avaliação do ciclo de vida útil do Sigmas, de modo que qualquer evolução naquele sistema dependerá da conclusão do referido estudo, com prazo de conclusão em dezembro de 2018. Assim, caso o Sistema permaneça em produção, ou seja, substituído, somente no ano de 2019 poder-se-á definir uma proposta de atendimento ao item.

58. A Secom, à fl. 59, doc. 3, informa que seguirá os padrões adotados pela Diretoria-Geral e pela Diretoria Administrativa, contudo, na ausência de normativo da Alta Administração da Câmara que trate dessa recomendação, compromete-se a atende-la, no que couber, no âmbito da política e estratégia de aquisições daquela Secretaria.

#### 3.3.1.2. Análise

59. A presente recomendação visa aprimorar o processo de gestão contratual da Casa, daí o endereçamento à Diretoria-Geral e à Diretoria Administrativa.

60. Desse modo, a partir da identificação das causas das fragilidades identificadas no processo de gestão contratual da Casa, foram recomendadas a melhoria ou a adoção de controles internos da gestão com vistas a mitigar os riscos identificados no item II.3.5 (parágrafo 65) do relatório, entre outros.

61. Sem dúvida, sempre é necessário, na implementação ou melhoria dos controles internos da gestão, avaliar tecnicamente o custo-benefício, considerando como balizas, entre outras, a materialidade envolvida, a relevância do contrato, a obrigação de prestar contas e os riscos a serem mitigados.

62. Cabe ressaltar que a atividade administrativa deverá observar mediante simplificação de processos e supressão de controles puramente formais, burocráticos (considerando a acepção negativa do termo), cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

63. Assim, no que tange ao recebimento, a gestão de riscos dessa atividade deve considerar a probabilidade e o impacto de falhas no recebimento e, a partir do apetite ao risco que a Câmara está disposta a aceitar, avaliar se os controles internos da gestão propostos nessa recomendação são aptos a mitigar os riscos da atividade. Nessa avaliação, deve ser considerado o custo/benefício do controle.

64. No caso específico do recebimento, alínea “g”, os controles internos da gestão recomendados resguardam de riscos a atuação de todos os servidores envolvidos, bem como os interesses da sociedade quanto à regular utilização dos recursos públicos.

65. Assim, o ordenador de despesa tem a garantia de que o demandado foi entregue de acordo com a quantidade e a qualidade definida em edital e o gestor responsável pela área de que o material ou serviço atenderão à necessidade originária da demanda.

66. Já os servidores responsáveis pelo recebimento terão rotinas claras previamente estabelecidas pela Casa e em edital de como proceder o recebimento de bens e serviços.

67. Sem dúvida, sempre é necessário, na implementação ou melhoria dos controles internos da gestão, avaliar tecnicamente o custo-benefício, considerando como balizas, entre outras, a materialidade envolvida, a relevância do contrato, a transparência, a obrigação de prestar contas e os riscos a serem mitigados. Tais balizas devem ser previstas em normativo que trate do processo de trabalho da gestão contratual, conforme recomendado na alínea “c” (vide parágrafos 77 a 79 do relatório).

68. Quanto à elaboração da portaria que tratará da gestão contratual, compreendendo acompanhamento e fiscalização dos contratos administrativos da Casa, vislumbra-se a possibilidade de atendimento de alíneas desta recomendação. Ressalte-se a necessidade de avaliar no texto do normativo em elaboração todas as alíneas pertinentes ao tema gestão contratual.

69. Como possível referência de normativo que trata de gestão contratual, por exemplo, cita-se a Portaria n. 38/2016 da Secretaria de Administração da Secretaria de Governo da Presidência da República (vide item II.3.2 do relatório, doc. 3, fl.24).

70. Até o presente momento, não se identificou plano de ação para os demais itens da recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna.

71. Apesar de essa recomendação não ser direcionada à Secom, quanto às ações por ela apresentadas, é possível afirmar, com razoável segurança, de que as respectivas implementações serão capazes de mitigar os riscos identificados, no âmbito daquela Secretaria.

**3.3.1.3. Conclusão**

72. Diretoria-Geral / Dirad:

a) alínea “a”: recomendação em atendimento;

b) alínea “b”: recomendação em atendimento;

c) alínea “c”: recomendação não iniciada;

d) alínea “d”: recomendação em atendimento;

e) alínea “e”: recomendação não iniciada;

f) alínea “f”: recomendação não iniciada;

g) alínea “g”: recomendação não iniciada;

h) alínea “h”: recomendação não iniciada;

g) alínea “i”: recomendação em atendimento; e

j) alínea “j”: recomendação não iniciada.

73. Secom: recomendação em atendimento. Monitorar a implementação das ações propostas.

74. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de 90 dias.

***3.3.2. Recomendação “2 - À Diretoria-Geral, em conjunto com a Dirad e a Secom, para que avaliem a conveniência e a oportunidade de adotar nos contratos vigentes o recebimento dual de serviços de forma que:***

***a) o recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no que foi observado ao longo do acompanhamento e fiscalização (Lei 8.666/93, art 73, inciso I, "a");***
***b) o recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a execução do objeto propriamente dita (Lei 8.666/93, art. 73, inciso I, "b");***
***c) criar listas de verificação para os aceites provisório, a cargo do fiscal, e definitivo, a cargo de servidor ou comissão de recebimento, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.***

***Prazo: encaminhar, até 31/5/2017, para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, documento contendo as ações a serem adotadas, os prazos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução. Tais ações serão objeto de monitoramento por este Núcleo de Auditoria.***

***Para as recomendações cuja conveniência ou oportunidade não sejam identificadas, encaminhar esclarecimento da decisão no mesmo documento. "***

**3.3.2.1. Providências informadas pelo gestor**

75. A Secom (doc. 3, fl. 46) avalia ser conveniente a adoção das medidas e seguirá os padrões estabelecidos pela Diretoria-Geral e Diretoria Administrativa em relação ao processo de gestão dos contratos da Casa.

76. Ademais, apresentou a ação "Instituição do recebimento dual de serviços da Secom – Elaboração de proposta para recebimento provisório e definitivo dos serviços contratados pela Secom", conforme plano de ação (doc. 3, fls.57 e 58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101).

77. A Dirad, à fl. 50 do doc. 3, entende caber da realização de maiores estudos sobre os processos, uma vez que a implementação dessas recomendações iria alterar e, talvez, burocratizar em excesso o processo em curso, ocasionando a necessidade de aumento da quantidade de pessoal necessário à realização das tarefas.

78. Em adição, a Dirad informou (doc. 11, fl. 163):

a. Em relação as alíneas "a" "b" e "c":

> Embora se tratem de observações sobre o processo da Secom e que, portanto, possa ser tratada no nível interno do órgão (por meio de uma ordem de serviço, por exemplo) entendemos que a Casa possui segregadas a funções de órgão requisitante e de órgão especificador. Tais papéis podem, contudo, se confundir se o requisitante for o especificador

daquele tipo de material ou serviço. Em geral, nas aquisições mais simples, o servidor ou órgão requisitante é o mesmo responsável pelo recebimento pelo objeto contratado. Nas aquisições mais complexas, de outra sorte, há previsão de recebimento dual. Há que se considerar que a especialização em todos os níveis pode ir de encontro à necessidade cada vez maior de aumento da eficiência, com a consequente escassez de mão de obra. A conveniência e oportunidade de adoção do item será avaliada por esta Diretoria.

#### 3.3.2.2. Análise

79. As recomendações tratam da necessidade de solucionar as fragilidades identificadas na gestão dos contratos vigentes da Casa, propondo a melhoria ou a adoção de controles internos da gestão para tanto, com vistas a mitigar os riscos identificados no item II.3.5 (parágrafo 65) do relatório, entre outros.

80. No tocante a análise das demais informações prestadas pelos gestores, vide as análises do item 2.3.1.2 do presente relatório, pois o foco dessa recomendação são os contratos em andamento na Câmara dos Deputados.

81. Quanto à Secom, identifica-se, com razoável segurança, que a implementação da ação será capaz de mitigar os riscos identificados na gestão contratual no âmbito daquela Secretaria.

82. Até o presente momento não foi identificado ou apresentado pelos demais órgãos responsáveis (Diretoria-Geral e Dirad) plano de ação para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna.

#### 3.3.2.3. Conclusão

83. Diretoria-Geral / Dirad: recomendação não iniciada.

84. Secom: recomendação em atendimento. Monitorar a implementação das ações propostas.

85. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

### *3.3.3. Recomendação "3 - À Diretoria-Geral, em conjunto com a Secom, com a Diretoria de Recursos Humanos - DRH e com a Dirad, para que avaliem a conveniência e a oportunidade de adoção dos seguintes procedimentos:*

***a) estabelecer política de capacitação contínua dos servidores e gestores em:***

***i. planejamento estratégico, gestão orçamentária e planejamento de compras;***

***ii. licitações e contratos, planejamento e gestão orçamentária e financeira, fiscalização e gestão de contratos (especialmente os***

***de terceirização de mão de obra);***

***iii. processos de aquisição/manutenção/operação de infraestrutura de telecomunicações.***

***b) adotar adequada estrutura de incentivos para atrair servidores para atuarem como gestores e fiscais de contratos.***

***Prazo: encaminhar, até 31/5/2017, para cada recomendação cuja implementação seja considerada conveniente e oportuna, documento contendo as ações a serem adotadas, os prazos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução. Tais ações serão objeto de monitoramento por este Núcleo de Auditoria.***

***Para as recomendações cuja conveniência ou oportunidade não sejam identificadas, encaminhar esclarecimento da decisão no mesmo documento."***

### 3.3.3.1. Providências informadas pelo gestor

86. A Secom (doc. 3, fl. 47) avalia ser conveniente a adoção das medidas e seguirá os padrões estabelecidos pela Diretoria-Geral e Diretoria Administrativa em relação ao processo de gestão dos contratos da Casa. Em adição, sugere que quando da definição da política de capacitação contínua, se torne mandatória, para todo servidor que for designado para uma função de gestão de unidade administrativa na Casa, a capacitação em noções básicas dos assuntos elencados na alínea "a". O mesmo se aplicaria para aqueles que forem designados como fiscais de contratos.

87. Para tanto, apresentou a ação "Capacitação de gestores no processo de gestão contratual", conforme plano de ação (doc. 3, fls.57-58) e respectiva atualização (doc. 7, fls. 99-101).

88. A Dirad (doc. 3, fl. 50) informa que foi proposta e aceita a estruturação de módulo no Programa de Educação Continuada denominado PEC Aquisições.

89. A DRH (doc. 3, fl. 52-53) ratifica a elaboração do PEC Aquisições. Quanto à alínea "a) iii" ressalta que a capacitação em aquisição/manutenção/operação de infraestrutura de aquisições não justificaria a elaboração de uma política de capacitação continuada por tratar-se de demanda restrita e pontual.

90. Quanto à adoção de adequada estrutura de incentivos para a atuação com gestores e fiscais de contrato, o caminho seria a criação de funções comissionadas tomando por base o arcabouço legal e normativo da Casa, pois as atribuições de gestão e fiscalização de contrato geram incremento de responsabilidade ao servidor designado. Observa, por fim, que quase a totalidade dos fiscais de contrato da Secom são ocupantes de função comissionada.

91. Em adição, a Dirad (doc. 11, fl. 163) informa que na minuta elaborada para substituir a Portaria DG nº 119/2006, que trata da fiscalização de contratos da Casa, proporá à Diretoria-Geral medidas de incentivo aos gestores e fiscais de contratos.

**3.3.3.2. Análise**

92. Com a redução do quadro de servidores, a capacitação contínua consiste em alternativa capaz de melhorar a eficiência da força de trabalho. O Programa de Educação Continuada em Gestão – Pec aquisições permite aprimorar a capacitação dos servidores.

93. Quanto à adoção de política de incentivos, a recomendação destina-se ao processo de gestão contratual da Casa. Diversamente à Secom, nem todos os fiscais de contrato são ocupantes de função comissionada. Entende-se que a estrutura de incentivo não se resume exclusivamente à questão da função comissionada. Nesse sentido, a minuta da portaria citada pela Dirad aponta para o acolhimento da recomendação.

**3.3.3.3. Conclusão**

94. Diretoria-Geral / Dirad:

a) item “a) i”: recomendação atendida;

b) item “a) ii: recomendação atendida;

c) item “a) iii: recomendação baixada com base no esclarecimento da DRH;

d) item “b)”: recomendação em atendimento.

95. Secom: recomendação em atendimento. Monitorar a implementação da ação proposta.

96. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

***3.3.4. Recomendação “4 - À Secom, para executar e registrar a avaliação da qualidade objetiva da execução contratual em notas concedidas pelo órgão destinatário dos serviços (ordens de serviços consolidadas em relatórios trimestrais), conforme previsto nos contratos de terceirização em vigor.***

***Prazo: imediato, nos termos dos contratos vigentes”***.

**3.3.4.1. Providências informadas pelo gestor**

97. A Secom `a fl. 47, doc. 3, informa que determinou a todos os fiscais dos contratos de terceirização vigentes que passem, de imediato, a executar e registrar a avaliação de qualidade dos serviços, apresentando a consolidação dos resultados

em relatórios trimestrais a serem submetidos aos gestores das Coordenações e Departamentos que integram a Secom, bem como à sua Diretoria Executiva.

98. A Secom, às fls. 59-61, doc. 3, solicita revisão do prazo de adoção das medidas nos termos elencados.

99. Para tanto, apresentou a ação “Registrar e avaliar a qualidade objetiva da execução contratual”, conforme plano de ação às fls.57-58, doc. 3, e respectiva atualização às fls. 99-101, doc. 7.

#### 3.3.4.2. Análise

100. Com base no plano de ação apresentado pela Secom, altera-se o prazo inicialmente previsto no relatório. Desse modo, será realizado o monitoramento da ação proposta pela Secom, vez que é possível afirmar, com razoável segurança, que a implementação do proposto mitigará os riscos identificados.

#### 3.3.4.3. Conclusão

101. Recomendação em atendimento. Monitorar a implementação da ação proposta.

102. O atendimento da recomendação será novamente verificado no prazo de noventa dias.

## 4 Conclusão

103. As recomendações propostas no Relatório de Auditoria n. 2/2016/Nualc de 27/1/2017 se prestam a subsidiar a gestão corporativa de riscos dos processos de trabalho da Casa avaliados de modo a garantir, com razoável segurança, que os objetivos dos respectivos processos sejam alcançados.

104. Nesse sentido, os riscos identificados, entre os existentes, servem de insumo para elaboração de um plano de gestão de riscos, em consonância com a Política de Gestão Corporativa de Riscos na Câmara dos Deputados, estabelecida no Ato da Mesa n. 233/2018.

105. Para tanto, cabe à gestão da Casa, dentro do contexto de análise de riscos, avaliar a conveniência e a oportunidade de implementar os controles internos da gestão recomendados no Relatório de Auditoria n. 2/2016/Nualc, de forma a mitigar os riscos não tolerados selecionados a partir do apetite ao risco da Alta Administração da Câmara dos Deputados.

106. Noutro giro, nesse mesmo contexto, para os itens da recomendação cuja conveniência ou oportunidade não sejam identificadas devem ser encaminhados pela Gestão da Casa a motivação da decisão a esta Secin.

107. Desse modo, propõe-se que o processo seja encaminhado, primeiramente, à Diretoria-Geral, em seguida à Diretoria Administrativa, à Secom e ao CDGOF para

fins de ciência e avaliação das providências necessárias ao atendimento das recomendações remanescentes consideradas oportunas e convenientes.

108. Por oportuno, informa-se que o Relatório de Auditoria n. 2/2016/Nualc e o primeiro monitoramento serão publicados no Portal da Câmara dos Deputados na internet em atendimento aos artigos 1º da Portaria n. 4, de 4/7/2013 da Secin e 4º do Ato da Mesa n. 45, de 16/7/2012.

109. Finalmente, os autos deverão retornar a este Núcleo de Auditoria para novo monitoramento, assim como para subsidiar a realização da Auditoria de Gestão[6].

Brasília, 20 de novembro de 2018.

De acordo.

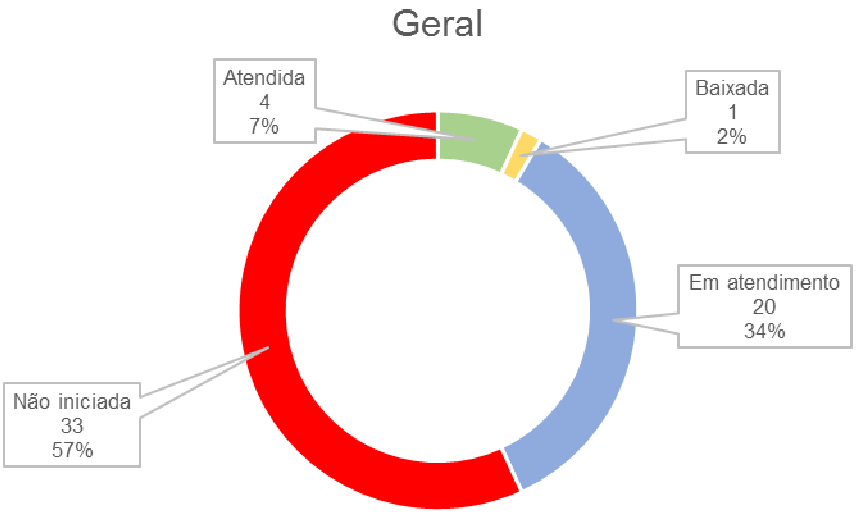
De acordo.

À Diretoria-Geral, para conhecimento do Relatório e adoção das medidas convenientes, com vistas ao atendimento das recomendações encaminhadas.

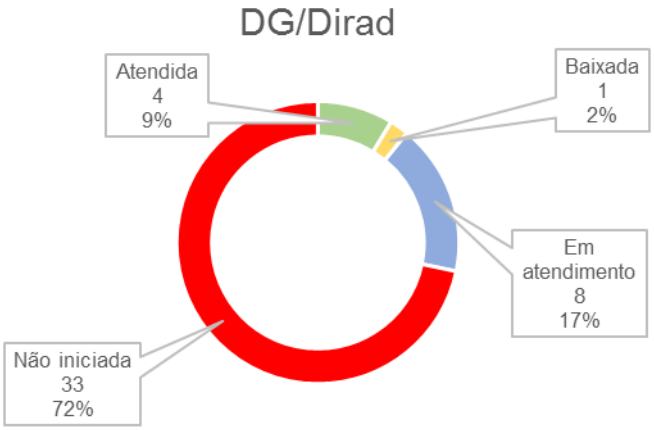
Em seguida, solicita-se a devolução do processo a esta Secin, para o acompanhamento das providências adotadas e monitoramento dos resultados da auditoria.

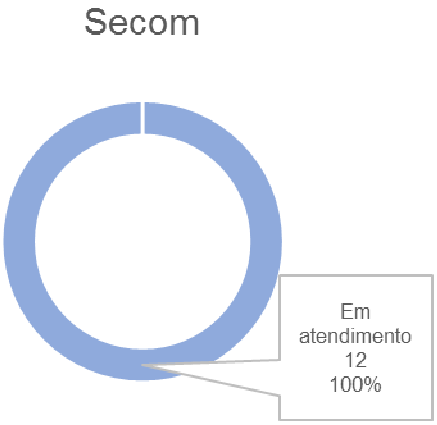
[6] Item 11, Anexo II, da DN/TCU 147/2015 – Conteúdo do Relatório de Auditoria de Gestão - avaliação da qualidade e suficiência dos controles internos administrativos instituídos pela UPC com vistas a garantir que seu objetivos estratégicos sejam atingidos, considerando os seguintes elementos do sistema de controles internos da unidade: a) ambiente de controle; b) avaliação de risco; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e) monitoramento.

## Apêndice A – Situação do atendimento das recomendações




Por unidade administrativa

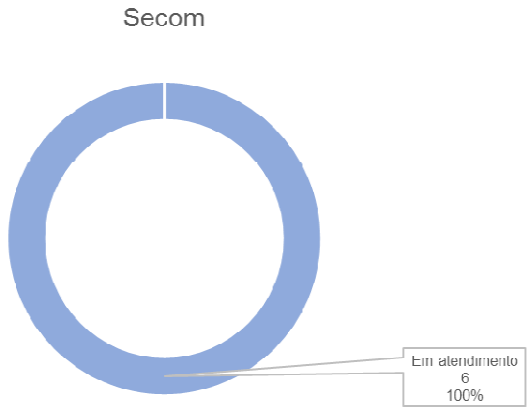


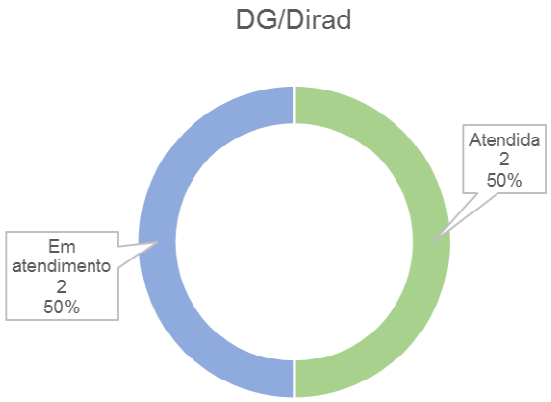
CÂMARA DOS DEPUTADOS
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO
Núcleo de Auditoria de Licitações, Contratos e Patrimônio
Processo n. 472.984/2018

# Por ponto de auditoria/recomendação

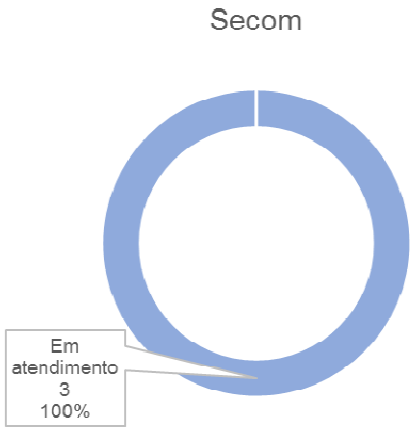
Ponto de auditoria 2.1 - recomendação 1



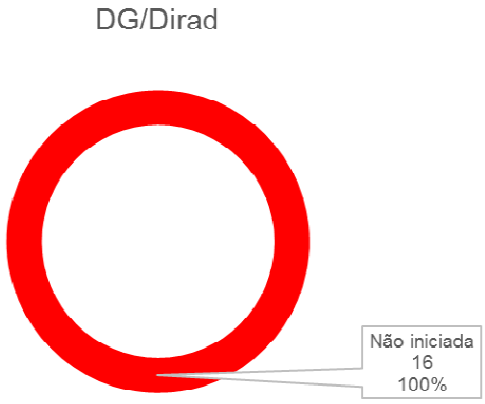

Ponto de auditoria 2.1 - recomendação 2



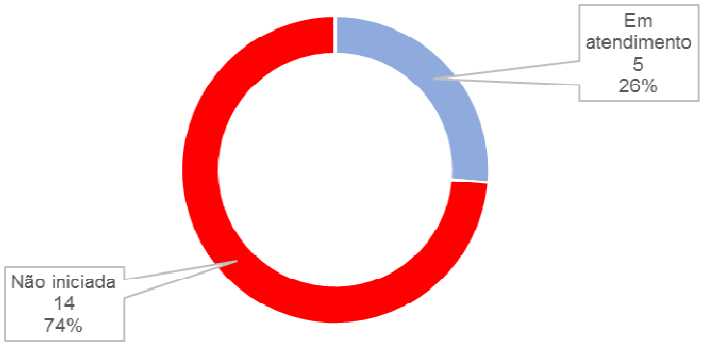

Ponto de auditoria 2.1 - recomendação 3



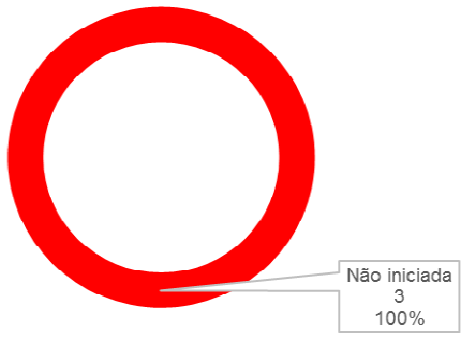

Ponto de auditoria 2.2 - recomendação 1



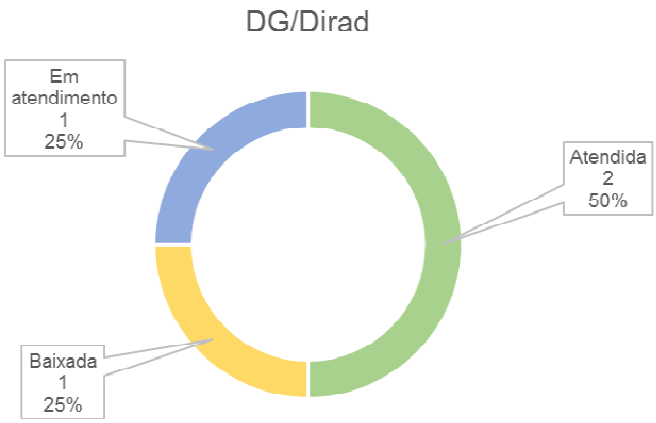

Ponto de auditoria 2.3 - recomendação 1

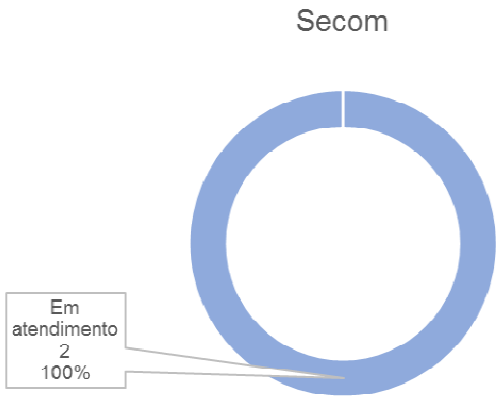


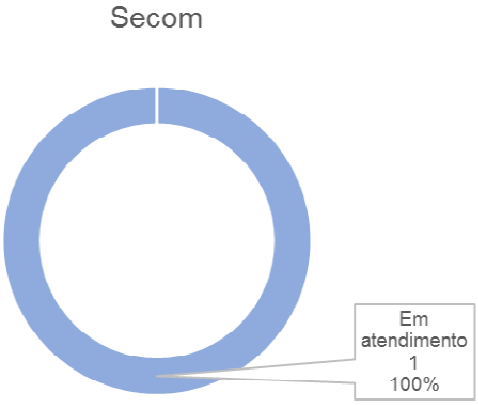

Ponto de auditoria 2.3 - recomendação 2



Ponto de auditoria 2.3 - recomendação 3




Ponto de auditoria 2.3 - recomendação 4