

LEVANTAMENTO DE PERFIL DA GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO DAS AQUISIÇÕES.

**Autoavaliação da governança das
compras públicas no âmbito da
SEPLAG/RJ.**

Outubro/2022

SECRETÁRIO DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
NELSON ROCHA

SUBSECRETÁRIA DE CONTROLADORIA INTERNA
ELIZABETH MAURO

AUDITOR INTERNO
RUI CESAR DOS SANTOS CHAGAS

OUVIDORA INTERNA
MYRLA RAIANNE FERREIRA DOS SANTOS

CORREGEDORA INTERNA
JULIANA DA ROCHA PEREIRA

ASSESSORA DE INTEGRIDADE
LETÍCIA CASSIMIRO DE ANDRADE DOS SANTOS

Equipe Responsável pela elaboração

Débora Suzye Pereira
Gustavo Fonseca de Souza
José Ricardo Rocha
Juliana da Rocha Pereira
Letícia Cassimiro de Andrade dos Santos
Myrla Raianne Ferreira dos Santos
Onna Batista Ferreira
Rui Cesar dos Santos Chagas
Tamires Gouveia de Farias Alvim

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO – SEPLAG
SUBSECRETARIA DE CONTROLADORIA INTERNA
Av. Erasmo Braga, 118 - 9º andar – Ed. Estácio de Sá
CEP 20020-000 - Centro - Rio de Janeiro - RJ

Sumário

1. Introdução	4
1.1 Apresentação do Trabalho	4
1.2 Objetivo e escopo.....	5
2 Governança (das aquisições) no setor público	6
3 Estratégia metodológica e estrutura do questionário	8
4 Método de avaliação	12
5. Dos achados	13
5.1. Liderança.....	15
5.1.1. Estabelecimento de modelo de gestão de aquisições	16
5.1.2. Estabelecimento de competências funcional e de estrutura de pessoal	17
5.2 Integridade	19
5.2.1 Ética e Integridade na Organização	20
5.2.2 Instituição do Código de ética na Organização.....	24
5.2.3 Instituição de ações de prevenção à conflitos de interesse	24
5.2.4 Capacidade de atuação dos profissionais	25
5.3 Gestão de Riscos.....	27
5.4 Ouvidoria e Transparência	29
5.5. Controles Administrativos	31
6. Capacidade de Governança e Controle	37
6.1 Indicadores de Capacidade de Governança e Controle	38
7 Conclusão	42
7.1 Liderança.....	42
7.2 Integridade	43
7.3 Gestão de Riscos.....	45
7.4 Ouvidoria e Transparência	46
7.5 Controles Administrativos	46
7.6 Sugestões dos Respondentes	47
7.7 Considerações finais	48
8. Referências	50

"LEVANTAMENTO DE PERFIL DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO DAS AQUISIÇÕES".

RELATÓRIO

1. Introdução

1.1 Apresentação do Trabalho

Este Trabalho buscou identificar o perfil da governança, de gestão de riscos e de controles internos presentes nos processos de gestão de aquisições de bens e serviços no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.

A escolha do tema foi motivada em razão do destaque que estas matérias vêm ganhando no setor público, sendo enfaticamente recomendado que sejam adotados procedimentos de governança, gestão de riscos, integridade e controle pelos órgãos públicos, a exemplo da Instrução Normativa AGE nº 49, de 20 de dezembro de 2021, editada pela Auditoria Geral do Estado, órgão este integrante da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, que preconiza a avaliação da governança, da gestão de riscos e do controle preventivo nas aquisições. Podemos citar também nessa linha de trabalho os diversos trabalhos desenvolvidos pelo Tribunal de Contas da União que busca orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança, em especial o levantamento objeto do Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário que tratou sobre a governança das aquisições públicas.

Ademais, a importância da avaliação da governança das compras públicas decorre da utilização de recursos públicos, portanto, é uma área que impacta não só a instituição onde são realizadas as compras, mas concerne a toda sociedade. Em razão de ser uma área de grande interesse social, como se fez presente no novo marco legal de contratações públicas de nosso país, Lei nº 14.133/2021, que versa sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) que substituirá a Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 8.666/1993), a Lei do Pregão (nº 10.520/2002) e parte do Regime Diferenciado de Contratações – RDC (Lei nº 12.462/2011).

Para o nosso trabalho é importante também citar o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção – PNPC, o qual a SEPLAG aderiu recentemente, que é uma proposta inovadora adotada pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), tendo como principal objetivo mobilizar as instituições de controle e os gestores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, das três esferas de governo, para que todas as entidades públicas brasileiras implementem programas de integridade e passem a adotar as melhores práticas de prevenção à corrupção.

Percebe-se que as instituições públicas estão cada vez mais complexas fazendo-se necessário o conhecimento e aplicação em busca de organizações eficientes e sustentáveis de governança. Mais recentemente, foi publicada a Instrução Normativa SEGES/ME 19/2022 que institui o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma ⁺Brasil.

Segundo Secchi (2009), a governança no setor público surgiu a partir de reformas da administração pública, a partir dos anos 80, quando diversas críticas estavam sendo feitas ao modelo burocrático, introduzindo novas posturas na administração pública, que motivaram o surgimento do gerencialismo e da governança pública. E de acordo com a definição apresentada pela IN SEGES/ME 19/2022, a governança é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle cuja aplicação permita aperfeiçoar as práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

1.2 Objetivo e escopo

O objetivo deste levantamento foi obter e sistematizar informações sobre o perfil da governança, de gestão de riscos e de controles internos presentes nos processos de gestão de aquisições de bens e serviços no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.

Assim, no contexto dessa perspectiva, esse trabalho, mesmo considerando relevantes outras perspectivas dentro do tema, focou levantar a percepção de governança, gestão de riscos e controles internos administrativos dentro da esfera de atuação das áreas de aquisições da SEPLAG, tendo como universo de pesquisa a Subsecretaria de Administração, a Subsecretaria de Logística, a Comissão Permanente de Licitação e a Comissão de Pregão, como se demonstra:

Tabela 1. Universo Pesquisado

4. Subsecretaria de Administração

4.1 Diretoria Geral de Administração e Finanças

4.1.3 Coordenadoria de Contratações

4.1.3.1 Divisão de Gestão de Contratos

4.1.3.2 Divisão de Compras Setorial

5. Subsecretaria de Logística

5.4 Superintendência de Contratações Centralizadas

5.4.1 Coordenadoria de Compras e Licitações Centralizadas

5.4.2 Coordenadoria de Gestão Estratégica de Suprimento

III - Comissões:

a) Comissão Permanente de Licitação;

b) Comissão de Pregão.

Fonte: Estrutura constante do Regimento Interno da SEPLAG (Resolução SEPLAG nº 137, de 18 de julho de 2022)

As informações coletadas auxiliarão no planejamento das ações de controle da Subsecretaria de Controladoria Interna, além das demais subsecretarias orientando a sua atuação como indutor do processo de aperfeiçoamento da governança e da gestão de aquisições da SEPLAG. Além disso, espera-se com este trabalho facilitar a identificação de bons exemplos e modelos a serem disseminados para a organização.

Ao final deste trabalho, sugere-se que além da alta administração da SEPLAG, cada unidade pesquisada receba o conteúdo deste relatório com o resultado da avaliação, o qual também servirá como indutor de melhorias; sugere-se também a sua divulgação no *site* da SEPLAG. Por meio deste relatório, a organização poderá avaliar os seus resultados, na expectativa de que seja utilizado como subsídio na definição de objetivos e na estruturação de ações de melhoria em governança da SEPLAG e em relação à gestão das aquisições.

2 Governança (das aquisições) no setor público

Com o objetivo de nivelar o entendimento de governança com os administradores públicos o TCU apresentou no relatório do Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário alguns conceitos, nos quais destaca que “a finalidade da boa governança no setor público é garantir que as suas organizações atuem sempre conforme o interesse público”.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, governança é definida como sendo o modo de dirigir, monitorar e incentivar uma organização, ressaltando que os seus princípios são aplicáveis ao setor público (IBGC, 2009).

A Federação Internacional de Contadores – IFAC (IFAC, 2013) entende que, governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Nos termos da Instrução Normativa SEGES/ME Nº 19, de 4 de abril de 2022, que institui o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil, a governança constitui o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Dentro desse contexto de governança na administração pública, o TCU editou o Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Edição 3 - Brasília: TCU), onde a governança pública organizacional é definida como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliarem sua situação e demandas, direcionarem a sua atuação e monitorarem o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

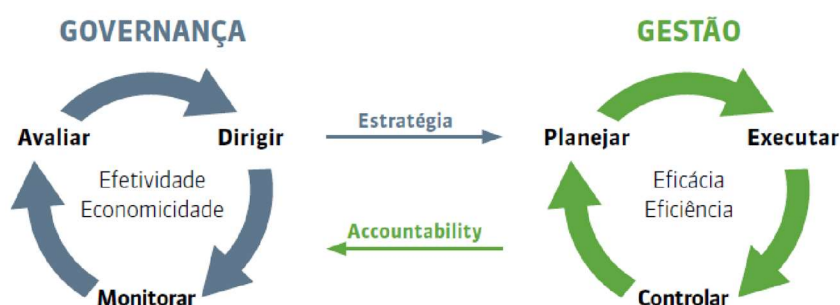
Ainda segundo o Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas do TCU, a governança não é o mesmo que gestão, pois enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. A governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade, enquanto a gestão recebe o

direcionamento superior e se preocupa com a qualidade da implementação desta direção com eficácia.

A governança pública organizacional envolve três atividades básicas realizadas pelos seus responsáveis (adaptado de ABNT (2018b)):

- a) **Avaliar**, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.
- b) **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.
- c) **Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

Figura 1 - Relação entre governança e gestão.



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (Edição 3 - Brasília: TCU)

Na legislação brasileira também estão presentes vários mecanismos ou práticas de governança corporativa relacionados à governança, tais como o abordado por Castelo Branco; Cruz (2013) que consideram como principais e úteis para a agregação de valor, para o alcance de metas e para a prestação de contas à sociedade, os quais são:

- Conselhos, que permitem a participação da sociedade civil na gestão pública;
- Ouvidorias;
- Carta de serviço ao cidadão;
- Garantia de acesso à informação prevista em Lei;

- Planejamento institucional;
- Comitês internos;
- Descentralização administrativa;
- Relatórios de gestão;
- Avaliação de desempenho individual e institucional;
- Auditoria interna;
- Controle externo; e
- Gestão de riscos.

Esses e outros mecanismos são úteis para aumentar o valor obtido da aplicação dos recursos, conferir maior transparência, assegurar a conformidade com as normas, mitigar riscos de não alcance de metas e melhorar a prestação de serviços à sociedade. Assim, a sociedade se beneficia e as organizações públicas amadurecem, tornando-se mais sustentáveis. Ademais, os gestores e altos administradores podem ser reconhecidos pelo seu valor agregado e pela sua atuação responsável, beneficiando-se também pelo menor risco jurídico (BRANCO; CRUZ, 2013).

A governança das aquisições é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na função aquisição das organizações. E o termo aquisições, na abordagem deste trabalho, se refere à compra de bens, à contratação de obras ou serviços, com amparo na Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 8.666/1993), e a (Lei 14.133/21).

Para o termo ‘governança das aquisições’ o TCU se valeu da seguinte definição no relatório constante do Acórdão 2.622/2015-Plenário: “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”.

Diante dessa definição, a governança das aquisições tem por objetivo: alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; mitigar riscos nas aquisições; auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições; e assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição.

3 Estratégia metodológica e estrutura do questionário

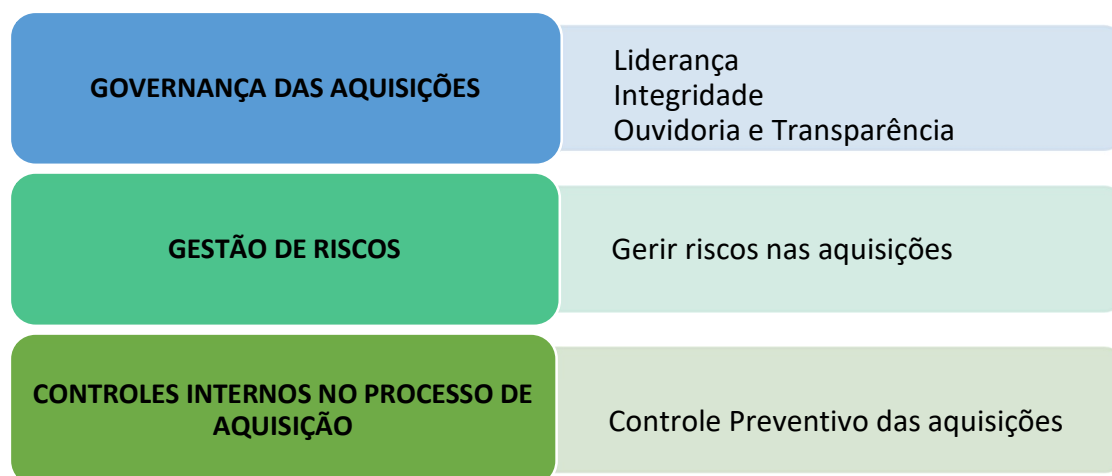
Para o planejamento desse trabalho identificamos alguns modelos utilizados para avaliação do ambiente de governança reconhecidos nacionalmente.

Dentre as fontes utilizadas, destacam-se o levantamento de governança e gestão realizado pelo TCU e objeto do Acórdão 2.622/2015-Plenário, bem como o diagnóstico realizado pela plataforma e-Prevenção do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção – PNPC, do Tribunal de Contas da União, que tem como principal objetivo fomentar a cultura da ética, integridade e transparência, a fim de nortear a administração

pública para a entrega dos resultados esperados pela população, de forma eficiente, em apoio às boas práticas de governança. Outras referências utilizadas estão relacionadas ao final do presente relatório.

Assim, diante das fontes por nós adotadas foi utilizado o método CSA (*Control Self-assessment* - autoavaliação de controles), preconizado pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*) para a elaboração de um questionário de autoavaliação com 50 (cinquenta) perguntas que foram agrupadas por afinidade em três categorias: Perfil de Governança das Aquisições; Gestão de Riscos nas Aquisições; e Controle Interno no Processo de Aquisições (Figura 3). As questões objetivam avaliar indicadores de liderança, integridade, gestão de riscos, ouvidoria e transparência, e controles internos administrativos na forma apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Agrupamento das questões do levantamento



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Tabela 2 - Distribuição das questões do questionário

Estrutura	Nº questões
1 - Liderança	7
2 – Promoção da Integridade	26
3- Gerir Riscos	4
4 – Controle Preventivo em Aquisições	13
Total	50

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

O questionário foi composto por questões objetivas, apresentadas em 4 (quatro) tipos:

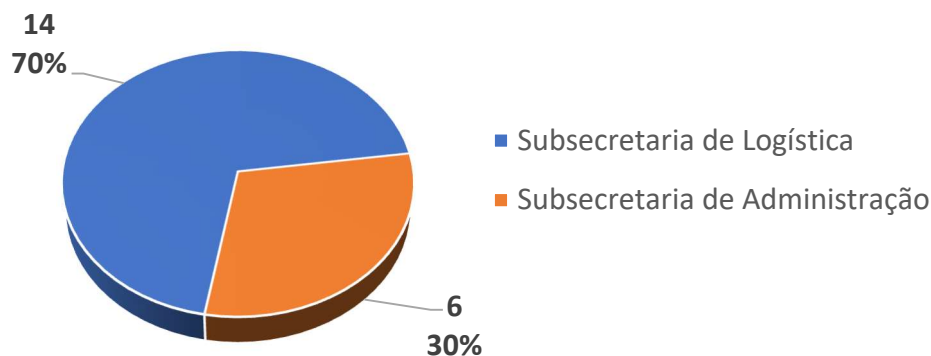
- ‘múltiplas opções’, nas quais os itens de resposta são precedidos com uma caixa de marcação, que admitem qualquer combinação de escolhas;
- ‘única escolha’, sinalizada com uma lista de alternativas mutuamente exclusivas que permite ao usuário a escolha de apenas um valor;
- ‘informação numérica’, aberta (com um campo onde podem ser registrados quaisquer números considerados adequados); e
- ‘texto aberto’, para entrada de texto livre, sucinto, objetivo e claro.

O universo pesquisado neste trabalho envolveu uma amostra de 20 servidores integrantes das 9 unidades selecionadas da SEPLAG com esfera de atuação de aquisições (Figura 4), conforme apresentado no Regimento Interno do órgão, tendo assim como unidades pesquisadas a Subsecretaria de Administração, a Subsecretaria de Logística, a Comissão Permanente de Licitação e a Comissão de Pregão, como consta na Tabela 3.

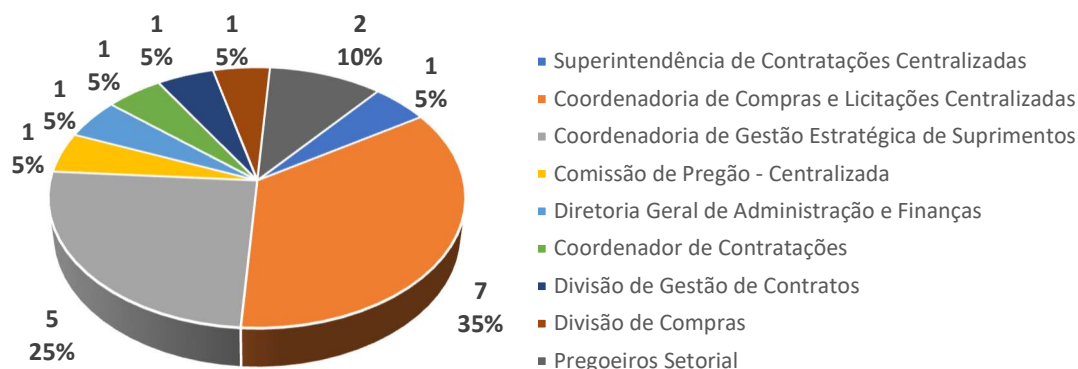
Tabela 3. Quantificação do Universo Pesquisado

Unidade	Nº Servidores
Subsecretaria de Logística	Subtotal 14
Superintendência de Contratações Centralizadas	1
Coordenadoria de Compras e Licitações Centralizadas	7
Coordenadoria de Gestão Estratégica de Suprimentos	5
Comissão de Pregão – Centralizada	1
Subsecretaria de Logística	Subtotal 6
Diretoria Geral de Administração e Finanças	1
Coordenador de Contratações	1
Divisão de Gestão de Contratos	1
Divisão de Compras	1
Pregoeiros Setorial	2
Servidores Pesquisados	20

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Figura 3 - Distribuição de Subsecretarias Selecionadas

Fonte: Dados automáticos gerados pelo *Google Forms* - Questionário de Autoavaliação SEPLAG/AUDINT.

Figura 4 - Distribuição de Unidades Selecionadas

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Para a aplicação do questionário foi utilizado o aplicativo *Google Forms*, lançado pelo *Google*, que permite a aplicação e o gerenciamento das respostas da pesquisa de forma *on-line*. As informações recebidas foram, inicialmente, importadas e tratadas em planilha *Excel*, da *Microsoft*.

Na fase de execução, foram encaminhadas às unidades selecionadas comunicações por intermédio de correio eletrônico dando ciência da realização da pesquisa, informando o endereço eletrônico onde se encontrava o questionário, assim como solicitando o preenchimento do questionário no prazo de 7 (sete) dias a contar do encaminhamento da comunicação.

Após o período de coleta de dados, tivemos o recebimento de cerca de 100% das respostas.

4 Método de avaliação

Finalizada a aplicação do questionário, as respostas de cada questão foram convertidas em valores numéricos entre 0 e 1, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

0	Desconheço
0.15	Não Atende: Não há deliberação a respeito
0.25	Decidiu adotá-lo
0.35	Atende em menor parte Não atende: O custo-benefício é desfavorável
0.5	Atende em parte
1	Atende em grande parte ou totalmente Não atende: Há impossibilidade legal

Nota: Adaptado da Estruturação para a compreensão dos dados do iGG 2018 - TCU.

Para o entendimento sobre a valoração das respostas (Figura 5), cabe esclarecer que:

Foi atribuído maior valor à resposta “Decidiu adotá-lo” comparado à resposta “Não Atende: Não há deliberação a respeito”. O motivo é que a primeira indica a disposição (e a decisão) da organização em adotar a prática.

No caso de a resposta ter sido “Não atende”, o respondente informou se a inaplicabilidade é derivada de “impedimento legal”, de “custo-benefício desfavorável” ou que “não há deliberação a respeito”. Assim, de acordo com as respostas apresentadas nas opções “Não atende”, a nota foi equiparada às das respostas “Atende em grande parte ou totalmente” ou “Atende em parte”.

Para as respostas “Desconheço” foi atribuído o menor valor do que a resposta “Não Atende: Não há deliberação a respeito”. O motivo é que a segunda indica a existência de discussão ou estudo da organização em adotar a prática.

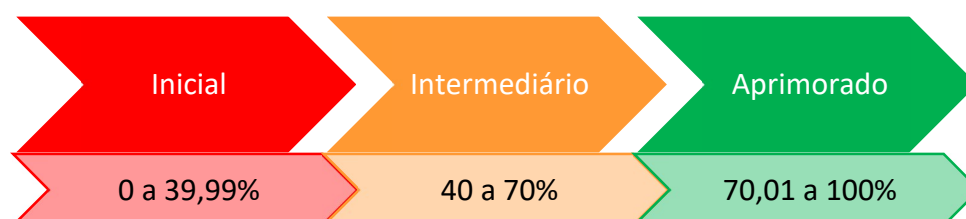
A maior parte das questões apresentava perguntas adicionais em campo aberto de preenchimento facultativo objetivando à apresentação de evidências e tornar as respostas mais precisas para o respondente.

Neste levantamento o preenchimento do campo aberto às perguntas não influenciou os valores das questões principais, apresentados na Figura 5: o não preenchimento de esclarecimento não implicou desconto de nota. Esclarecimentos inconsistentes também não implicaram em desconto.

Calculadas as notas finais das questões, as respostas foram classificadas em três “estágios de capacidade de controle”: Inicial, Intermediário e Aprimorado, que foram agrupados de acordo com os seguintes valores limítrofes:

- **Inicial**, de 0 a 39,99%, sendo que dentro dessa faixa, os valores representam os casos em que a prática de governança e controle não é percebida de maneira significativa;
- **Intermediário**, de 40 a 70%; e
- **Aprimorado**, de 70,01 a 100%.

Figura 6 –Capacidade de Governança e Controle



Nota: Adaptado da Estruturação para a compreensão dos dados do iGG 2018 - TCU

A seguir apresentamos os resultados do levantamento por dimensão, para cada prática incluída no questionário do levantamento.

5. Dos achados

Os achados aqui apresentados referem-se às respostas de nossa amostra de 20 respondentes, que envolvem 9 (nove) unidades listadas na Tabela 3 e representadas nas Figuras 3 e 4.

Consideramos em nossa análise que os objetivos das aquisições não podem ser concebidos de forma autônoma, mas, sim, alinhados aos objetivos da organização, uma vez que as aquisições são meios para a implementação das políticas públicas, razão da existência das organizações públicas.

As políticas de governo devem ter seus objetivos definidos, e utilizados como diretrizes para a construção dos objetivos das organizações públicas, que, por sua vez, são as diretrizes para a construção dos objetivos para a gestão das aquisições.

Nesse contexto, cabe esclarecer que para a construção do Perfil Governança das Aquisições da SEPLAG este trabalho avaliou os seguintes indicadores de Capacidade de Governança e Controle, a saber:

- Liderança;
- Promoção da Integridade;
- Gestão de Riscos;
- Ouvidoria e Transparência; e
- Controles Administrativos.

As questões do questionário foram agrupadas pelos seguintes temas: ‘Estabelecimento de modelo de gestão de aquisições’; ‘Estabelecimento de competências funcional e de estrutura de pessoal’; ‘Capacidade em gerir riscos’; ‘Ética e Integridade na Organização’; ‘Instituição do Código de ética na Organização’; ‘Instituição de ações de prevenção à conflitos de interesse’; ‘Capacidade de atuação dos profissionais’; ‘Capacidade em promover a transparência’; e ‘Capacidade em processos de Contratações’.

Para o cálculo dos indicadores (Liderança, Gestão de Riscos, Integridade, Ouvidoria e Transparência, e Controles) foi utilizado o método estatístico de cálculo da média aritmética dos pesos correspondentes as questões do questionário conforme composição apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Composição dos Indicadores de Capacidade

NOME DO INDICADOR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	QUESTÕES QUE COMPÕEM O INDICADOR
iGovAquis	Índice de governança em Aquisições	Liderança Gestão de Riscos Integridade Ouvidoria e Transparência
Liderança	Capacidade em Liderança	Liderança
Liderança	Estabelecimento de modelo de gestão de aquisições	Liderança 1.1 1.2
Liderança	Estabelecimento de competências funcional e de estrutura de pessoal	Liderança 1.3 1.4 1.5 1.6
Gestão de Riscos	Capacidade em Gestão de Riscos	Gestão de Riscos
Gestão de Riscos	Capacidade em gerir riscos	Gestão de Riscos 3.1 3.2 3.3 3.4
Integridade	Capacidade em Integridade	Integridade
Integridade	Ética e Integridade na Organização	Integridade 2.1 2.4 2.5 2.6 2.7 2.8 2.12 2.13 2.14 2.15 2.16 2.17
Integridade	Instituição do Código de ética na Organização	Integridade 2.9 2.10
Integridade	Instituição de ações de prevenção à conflitos de interesse	Integridade 2.11
Integridade	Capacidade de atuação dos profissionais	Integridade 2.18 2.19 2.20 2.21 2.22 2.23
Ouvidoria e Transparência	Capacidade em Ouvidoria e Transparência	Ouvidoria e Transparência
Ouvidoria e Transparência	Capacidade em promover a transparência	Ouvidoria e Transparência 2.3 2.24 2.25 2.26
Controles	Capacidade em Controle	Controles Administrativos
Controles Administrativos	Capacidade em processos de Contratações	Controles Administrativos 2.2 4.1 4.2 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8 4.9 4.10 4.11 4.12

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Insta esclarecer que os gráficos apresentados na sequência, para cada uma das questões avaliadas, foram extraídos da ferramenta *Google Forms*, que demonstra apenas percentuais superiores a 10% (dez por cento) do público aferido. Contudo, a integralidade dos percentuais apurados foi contabilizada.

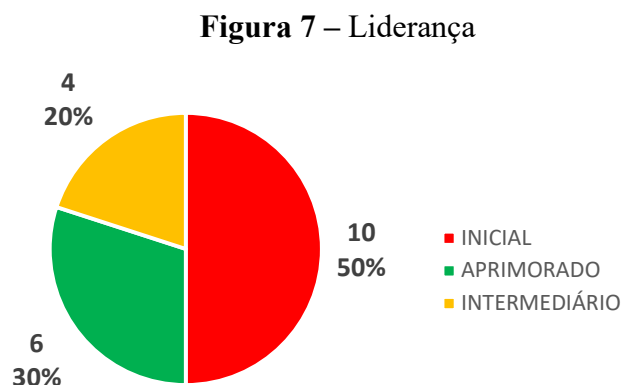
5.1. Liderança

O aspecto da liderança no contexto da governança é fundamental pois vai mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em favor da otimização dos resultados organizacionais. Assim, para esse tema foram abordadas questões que estão na essência da governança das aquisições, quais sejam, o direcionamento por meio do estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para a gestão das aquisições e competência funcional.

Com base nas respostas relacionadas para a estrutura de liderança e na forma de cálculo exposta no item 4, quase dois quartos (50%) dos respondentes posicionaram a organização no estágio de capacidade inicial em ‘Liderança’.

Esse resultado sugere que a percepção dos respondentes com relação à estrutura de governança das aquisições não se apresenta de forma satisfatória dentro das dimensões avaliadas neste indicador.

A Figura 7 apresenta a distribuição das respostas por estágio de capacidade no indicador ‘Liderança’.

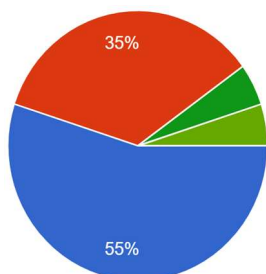


Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

A seguir, são apresentados os achados para a capacidade de liderança.

5.1.1. Estabelecimento de modelo de gestão de aquisições

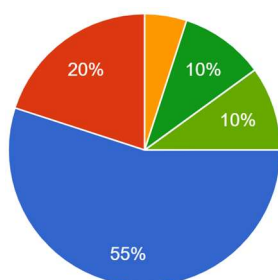
Questão 1.1 - A alta administração estabeleceu modelo de gestão de aquisições?



De acordo com as respostas à questão 1.1, 55% dos respondentes declararam que a administração estabeleceu um modelo de gestão de aquisições, e 35% também declararam que este modelo de gestão está em parte estabelecido.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que administração estabeleceu modelo de gestão de aquisições.

Questão 1.2 - A alta administração monitora o desempenho da gestão de aquisições?



Para a questão 1.2, destacamos que para 55% dos declarantes informaram que a organização monitora o desempenho da gestão de aquisições, e que 20% declararam que este controle está estabelecido parcialmente.

Nesta questão 10% dos respondentes apontaram que desconhecem que a alta administração monitora o desempenho da gestão de aquisições.

A base para essa opinião foi o Decreto nº 46.642, de 17 de abril de 2019, que regulamentou a fase preparatória das contratações no âmbito do Estado do Rio de Janeiro; o Decreto nº 47.525, de 17 de março de 2021, que instituiu e regulamentou a política estadual de gestão estratégica de suprimentos e a política estadual de compras centralizadas no âmbito do poder executivo do Estado do Rio de Janeiro.

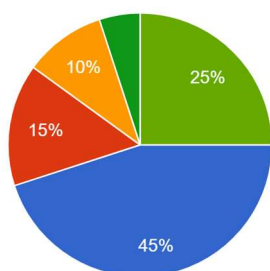
Foi destacado também pelos respondentes para estas questões (1.1 e 1.2) a existência da Rede Logística – REDELOG, instituída pelo Decreto nº 46.050, de 26 de julho de 2017, que tem o objetivo de integrar os servidores que desempenham funções logísticas no âmbito dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

Importante ainda ressaltar que a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, na qualidade de Órgão Central do Sistema Logístico do Estado do Rio de Janeiro – SISLOG, compete as atribuições de supervisão e coordenação geral das atividades relacionadas à REDELOG, nos termos do inciso I do art. 5º do Decreto nº 42.092, de 27 de outubro de 2009.

5.1.2. Estabelecimento de competências funcional e de estrutura de pessoal

Com relação aos aspectos relacionados à capacidade de estabelecimento de competências funcional e de estrutura de pessoal relacionada à gestão de aquisições, as respostas apresentadas para as questões 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 tem-se o que segue:

Questão 1.3 - As competências do gestor e colaboradores responsáveis pelas aquisições estão definidas?

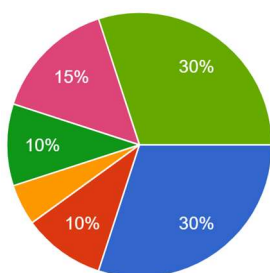


Para 70% dos respondentes essa questão foi bem avaliada, sendo que deste universo 45% apontaram como totalmente definido, 15% como definido em parte e 10% definido em menor parte.

Por outro lado, 25% dos respondentes apontaram que desconhecem que as competências do gestor e colaboradores pelas aquisições estão definidas.

Vale destacar que o principal fundamento apresentado pelos respondentes para essa questão foi a Resolução SEPLAG nº 137 de 18 de julho de 2022, que altera e consolida o regimento interno da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG.

Questão 1.4 - As diretrizes para desenvolvimento de competências dos servidores que atuam na função de aquisições estão definidas?



Para esta questão tivemos uma avaliação satisfatória de 40% dos respondentes, sendo que desse universo 30% atestam que esta prática está plenamente estabelecida e 10% declaram que elas foram parcialmente estabelecidas.

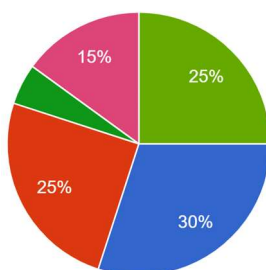
Entretanto, 30% dos respondentes apontaram que desconhecem que estas diretrizes estão definidas e para 15% entenderam que não há deliberação a respeito desse tema na organização.

Para os respondentes que apontaram que esta ação está definida, foi apontado como evidência para esta prática os modelos de capacitação e qualificação de profissionais que atuam na área de licitações constantes da Trilha de Aprendizagem da REDELOG.

A presença de tais diretrizes facilita a tomada de decisões no nível operacional, que devem alinhar-se às diretrizes pré-estabelecidas, diminuindo o risco para todos os agentes envolvidos no processo de aquisição. O estabelecimento de diretrizes favorece um ambiente mais seguro aos atores que exercem as atividades mais críticas no processo de aquisição.

Em um ambiente sem diretrizes estabelecidas, aumenta-se o risco de que os servidores mais capacitados da organização evitem assumir as funções críticas ligadas às aquisições (por exemplo, elaboração dos termos de referência e editais), pois os riscos de suas decisões serem questionadas são maiores. A consequência pode ser a não alocação dos recursos humanos mais capacitados na atividade e todos os riscos decorrentes de um planejamento da contratação deficiente.

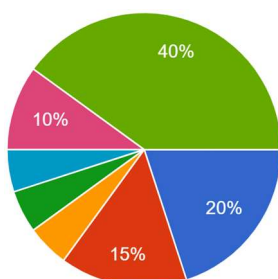
Questão 1.5 - A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações que atuam na função de aquisições?



Nessa questão 55% dos participantes indicam que essa prática está instituída de forma satisfatória, sendo que 30% dos respondentes apontam que esta prática está totalmente implementada e 25% apontam que é uma prática parcialmente aplicada.

Entretanto, 25% dos respondentes apontaram que desconhecem que essa prática está definida e para 15% entenderam que não há deliberação a respeito desse tema na organização.

Questão 1.6 - A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho relacionado à gestão de aquisições?



De acordo com as respostas para essa questão 35% dos respondentes apontam que a organização atualiza o quantitativo necessário de pessoal da gestão de aquisições, sendo que 20% dos respondentes apontam que esta prática está totalmente implementada e 15% apontam que é uma prática parcialmente aplicada.

Por outro lado, a maioria dos respondentes, 40%, apontaram que desconhecem essa prática.

5.2 Integridade

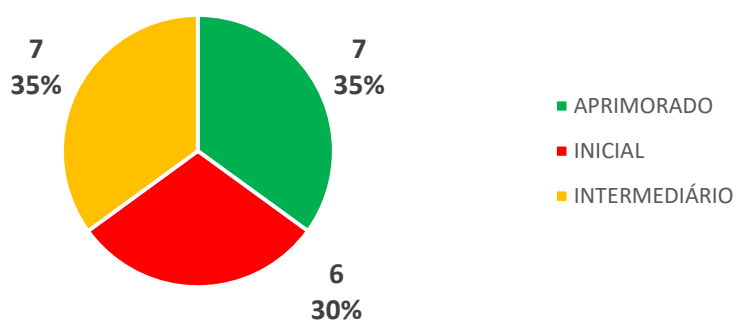
Integridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público alinhados aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.

Agir no interesse público requer forte comprometimento com integridade e valores éticos, de modo que a sociedade confie que os recursos públicos estejam sendo geridos no seu exclusivo interesse. Para isso, é essencial que as organizações públicas demonstrem estar sempre agindo estritamente no interesse público, assim como estabeleçam mecanismos para encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis (Federação Internacional de Contadores – IFAC, 2013).

Com base nas respostas relacionadas para a estrutura de integridade e na forma de cálculo exposta no item 4, observa-se uma distribuição equilibrada dos respondentes para a percepção da promoção da integridade na organização.

A Figura 8 apresenta a distribuição das respostas por estágio de capacidade no indicador “Promoção da Integridade”.

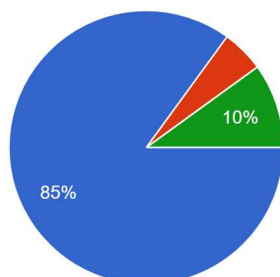
Figura 8 – Promoção da Integridade



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

5.2.1 Ética e Integridade na Organização

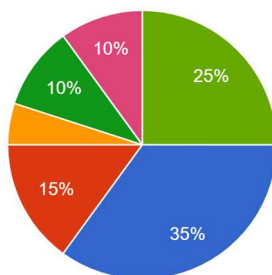
Questão 2.1 - A organização promove a ética nas contratações?



Para 85% dos respondentes a promoção da ética nas contratações está plenamente atendida, e 10% dos respondentes apontaram que a administração decidiu adotar.

A evidência dos respondentes para esta prática foi a Resolução SEPLAG 143/2022 que instituiu o código de conduta ética na SEPLAG.

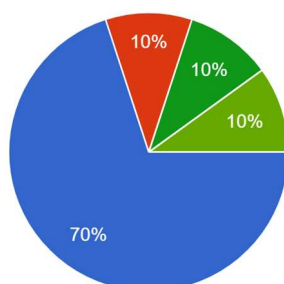
Questão 2.4 - Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção nas aquisições estão estabelecidos?



Neste tema observamos que 50% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 35% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

Por outro lado, 25% dos respondentes apontam o desconhecimento da existência desta prática em sua organização; e 10% dos respondentes apontam que não há deliberação a respeito dessa prática na organização.

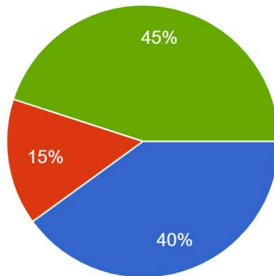
Questão 2.5 - A organização exige Programa de Integridade nas contratações na forma estabelecida na Lei Estadual nº 7753 de 17/10/2017?



Na análise desta questão 80% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que 70% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida.

Nesta questão 10% dos respondentes apontaram que desconhecem que a organização exige Programa de Integridade nas contratações na forma estabelecida na Lei Estadual nº 7753 de 17/10/2017.

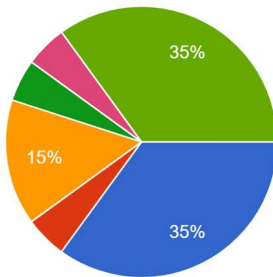
Questão 2.6 - A organização possui Programa de Integridade na forma estabelecida no artigo 4º do Decreto Estadual nº 46.745 de 22/08/2019?



Nesta questão 55% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que 40% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

Entretanto, um significativo resultado, de 45% dos respondentes, aponta o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

Questão 2.7 - Sua organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade?

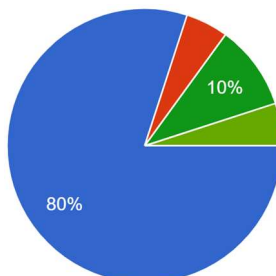


Com base nos dados declarados para essa questão 35% dos respondentes apontam que esta prática está estabelecida.

Por outro lado, 35% apontaram que desconhecem ações nesse sentido.

A grande maioria dos respondentes apontou o Código de Ética instituído pela Resolução SEPLAG nº 143, de 02 de agosto de 2022, como evidência para a promoção da cultura ética.

Questão 2.8 - Os membros da alta administração estão comprometidos em promover comportamento ético e íntegro (ordenadores, subsecretários, superintendentes ou similar)?

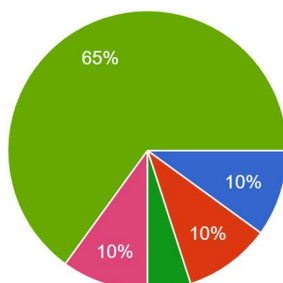


Os dados desta questão apontaram que 80% dos respondentes declararam que esta prática está plenamente atendida na organização.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que os membros da alta administração estão comprometidos em promover comportamento ético e íntegro.

As evidências apresentadas pelos respondentes para esse tema foi a Resolução SEPLAG nº 156, de 19 de agosto de 2022, que designa servidores para compor a comissão de ética da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG.

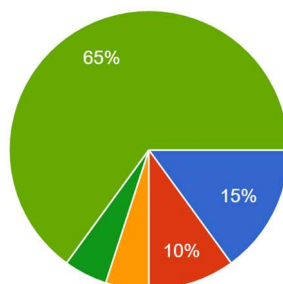
Questão 2.12 - Sua organização implementou política, plano e controles preventivos para detectar indícios de casos de infração ética, disciplinar, fraude e corrupção nas suas atividades?



Nessa questão apenas 10% dos respondentes se manifestaram que estas atividades foram plenamente atendidas.

Por outro lado, o expressivo percentual de 65% dos respondentes apontou o desconhecimento da existência desta prática em sua organização;

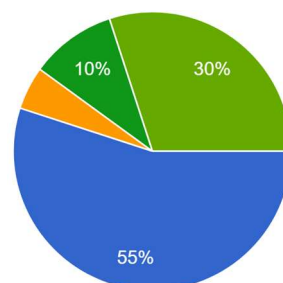
Questão 2.13 - Sua organização estabeleceu procedimentos padronizados para a execução de investigações internas de fraude e corrupção?



Nessa questão temos o expressivo resultado de que 65% dos respondentes apontam o desconhecimento da existência procedimentos padronizados para a execução de investigações internas de fraude e corrupção em sua organização.

Somente 25% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 15% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida.

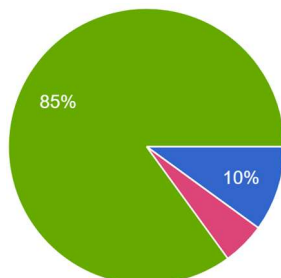
Questão 2.14 - Sua organização utiliza algum procedimento ou ferramenta para lidar com variação de patrimônio de seus funcionários?



Ao ser questionado se a organização utiliza algum procedimento ou ferramenta para lidar com variação de patrimônio de seus funcionários tivemos o resultado que 55% dos respondentes reconheceram que essa prática está estabelecida plenamente por intermédio do Sistema SISPATRI; e

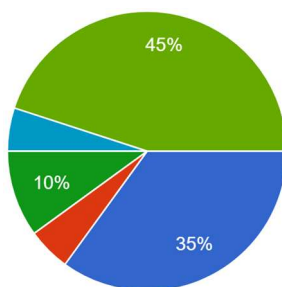
Por outro lado, 30% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

Questão 2.15 - Sua organização regula o recebimento de presentes e participação em eventos por parte de seus funcionários?



De acordo com as respostas dessa questão, a expressiva maioria de 85% dos respondentes apontou que desconhecem que a organização regula o recebimento de presentes e participação em eventos por parte de seus funcionários.

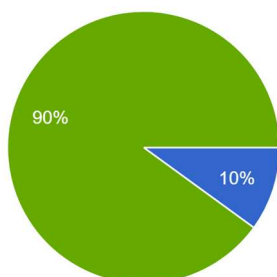
Questão 2.16 - Sua organização possui equipes/setores designadas para funções de controle contra fraude e corrupção?



Para esta questão temos que 35% dos respondentes declararam que a organização possui equipes/setores designados para funções de controle contra fraude e corrupção.

Por outro lado, para 10% dos respondentes a organização somente decidiu adotar esta prática, e a maioria da opinião, 45%, aponta para o desconhecimento da existência desses setores em sua organização.

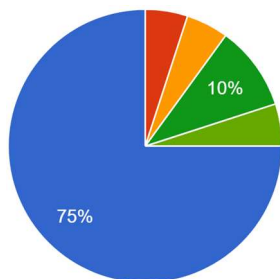
Questão 2.17 - Sua organização estabeleceu política e práticas de relacionamento com entidades e pessoas que dependam de seu poder de compra e/ou regulação?



Nessa temos que 90% dos respondentes apontaram que desconhecem essa prática em sua organização, e somente 10% opinaram que esta prática está plenamente estabelecida.

5.2.2 Instituição do Código de ética na Organização

Questão 2.9 - Sua organização instituiu código de ética e de conduta?

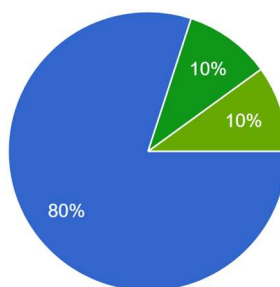


Com relação a instituição do Código de Ética, dados dessa questão apontam que 75% dos respondentes reconhecem que esse código está plenamente instituído

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que sua organização instituiu código de ética.

Destaca-se que a maioria dos respondentes ao apresentarem suas evidências para essa resposta fizeram referência à recente Resolução SEPLAG nº 143, de 02 de agosto de 2022, que institui o Código de Conduta Ética no âmbito da SEPLAG.

Questão 2.10 - Sua organização possui uma comissão de ética?



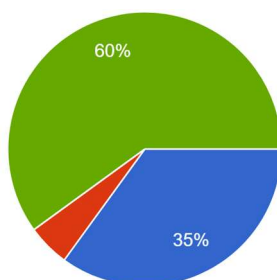
Constatamos na questão 2.10 que 80% dos respondentes apontaram que a comissão de ética está plenamente implementada na SEPLAG sendo apresentada como evidência a recente Resolução SEPLAG nº 156, de 19 de agosto de 2022, que designa servidores para compor a comissão de ética da SEPLAG.

Nesta questão 10% dos respondentes apontaram que desconhecem que sua organização possui uma comissão de ética.

5.2.3 Instituição de ações de prevenção à conflitos de interesse

Ressalte-se que comportamentos, reais ou percebidos, em conflito com o interesse público podem causar severo impacto na credibilidade da organização, na indução de corrupção e descumprimento de normas, entre outras consequências.

Questão 2.11 - Sua organização instituiu política de prevenção de conflitos de interesse?

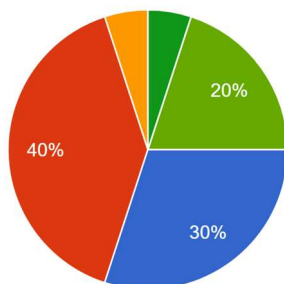


Com relação a questão 2.11 que aborda o tema sobre política de prevenção de conflitos de interesse, 35% das respostas apontam que esta prática está plenamente atendida, apontando como evidência a Resolução SEPLAG nº 143/2022, de onde destacamos os art. 5º, inciso XX e art.6º incisos XX e XXIV.

Por outro lado, o percentual de 60% dos respondentes desconhece a existência dessa política no órgão.

5.2.4 Capacidade de atuação dos profissionais

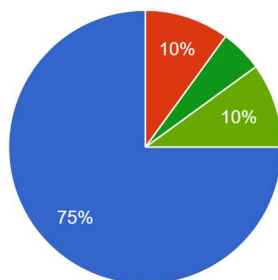
Questão 2.18 - Você considera que possui conhecimento de como proceder ao constatar indícios de descumprimento ético, contratual, fraude ou corrupção na sua organização?



Para essa questão temos que 70% dos respondentes declararam que possuem conhecimento, sendo que para 30% das respostas apontam que conhecem plenamente e 40% declararam que conhecem parcialmente.

Por outro lado, 20% dos respondentes apontaram o desconhecimento sobre a matéria.

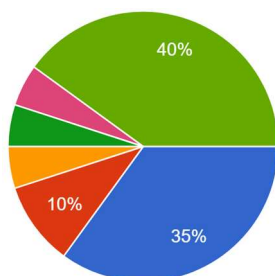
Questão 2.19 - Você considera que possui conhecimento acerca das consequências decorrentes do descumprimento ético, contratual, fraude ou corrupção na sua organização?



Para a questão 2.19, temos que 85% dos respondentes declararam possuir conhecimento acerca das consequências decorrentes do descumprimento ético, contratual, fraude ou corrupção na sua organização, sendo que para 75% das respostas apontam que conhecem plenamente e 10% declararam que possuem conhecimento parcial.

Nesta questão 10% dos respondentes apontam o desconhecimento das consequências decorrentes dessas práticas.

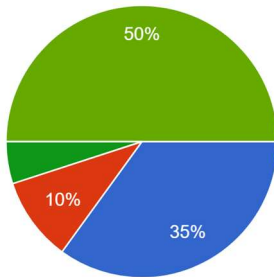
Questão 2.20 - Sua organização orienta seus servidores acerca dos processos disciplinares que poderão sofrer em caso de falta disciplinar ou ética?



Na abordagem da questão 2.20 foi observado que 45% dos respondentes declararam que a organização orienta seus servidores, sendo que para 35% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida. Foi apresentado como evidência a Resolução SEPLAG 143 de 02/08/2022, que instituiu o Código de Ética na SEPLAG.

Por outro lado, 40% dos respondentes apontaram o desconhecimento de que sua organização orienta seus servidores.

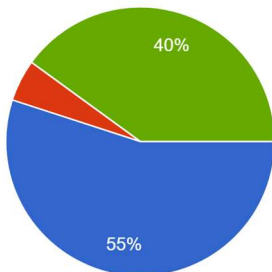
Questão 2.21 - Sua organização orienta seus servidores acerca dos casos nos quais poderão ser instauradas investigações preliminares ou processos administrativos de responsabilização em desfavor das pessoas jurídicas que se relacionarem com a Administração Pública?



Nessa questão temos que 45% dos respondentes declararam que a organização orienta seus servidores para casos de investigações preliminares ou processos administrativos de responsabilização em desfavor das pessoas jurídicas, sendo que para 35% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida. Foram apresentadas como evidências a Resolução SEPLAG 143 de 02/08/2022, que instituiu o Código de Ética na SEPLAG e a Resolução CGE nº 118/2022 que regulamenta a Lei nº 12.846/2013.

Nesta questão 50% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

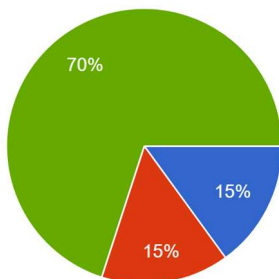
Questão 2.22 - Você considera que possui conhecimento de como proceder ao constatar indícios de assédio moral e sexual nas relações no ambiente de trabalho?



Buscando saber na questão 2.22 se o respondente considera possuir conhecimento de como proceder ao constatar indícios de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, temos que 55% dos respondentes declararam saber proceder plenamente.

Por outro lado, 40% dos respondentes apontaram o desconhecimento.

Questão 2.23 - Sua organização orienta seus servidores acerca das consequências que poderão decorrer em caso de assédio moral e sexual nas relações no ambiente de trabalho?



Para essa questão temos que 70% dos respondentes apontam o desconhecimento de orientação em sua organização.

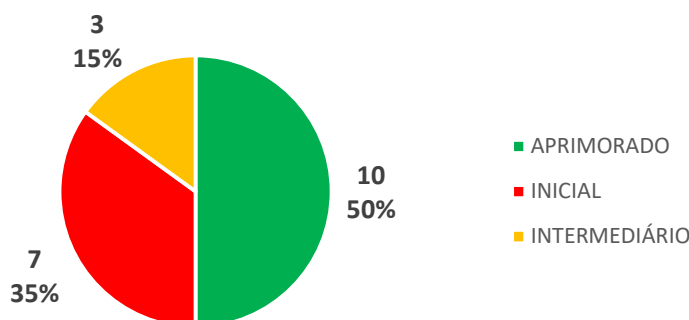
Entretanto 30% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 15% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

5.3 Gestão de Riscos

A gestão de riscos serve para identificar e entender os riscos, objetivando manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Para isso, a organização precisa implantar estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades, definir o processo de gestão de riscos e integrá-lo à gestão e à tomada de decisão, garantindo a alocação de recursos e a existência dos canais de comunicação necessários.

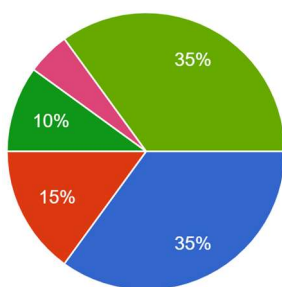
A Figura 9 apresenta a representação da pesquisa segundo a qual 50% dos respondentes opinaram que o estágio de capacidade referente ao indicador “Gestão de Riscos” se encontra em nível aprimorado.

Figura 9 – Gestão de Riscos



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Questão 3.1 - Existe estrutura responsável pela gestão de riscos em sua organização?

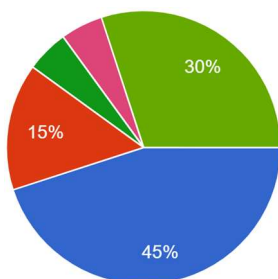


De acordo com as respostas para a questão 3.1 temos que 50% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 35% dos respondentes ela foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

A fundamentação mais recorrente apresentada pelos respondentes para consubstanciar a existência da estrutura foi a citação do Decreto nº 46.642/2019, no qual prevê que a fase preparatória da contratação deverá ser acompanhada, quando aplicável, de um mapa de riscos.

Cabe ainda destacar que 35% dos respondentes declararam o desconhecimento da existência da estrutura de gestão de riscos em sua organização.

Questão 3.2 - Existem estratégias estabelecidas pela organização para a gestão de riscos nas contratações?

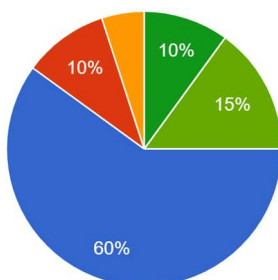


Com relação à questão 3.2 temos que 60% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 45% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

A fundamentação mais recorrente apresentada pelos respondentes para consubstanciar a existência dessa prática foi a citação do Decreto nº 46.642/2019.

Nesta questão 30% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

Questão 3.3 - A(s) equipe(s) de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação?

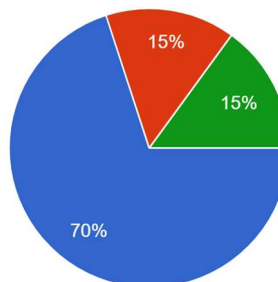


Na questão 3.3 destacamos que 70% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 60% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida.

A evidência apresentada por boa parte dos respondentes é que nos processos de contratação é inserido o Mapa de Riscos das fases internas e externas, durante a etapa preparatória do procedimento licitatório, conforme art. 10, IV do Decreto Estadual nº 46.642/19.

Nesta questão 15% dos respondentes apontam o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

Questão 3.4 - Os processos administrativos das aquisições incluem uma seção específica tratando da análise dos riscos da aquisição?



Na abordagem da questão 3.4 temos que 85% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 70% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida.

Também para essa questão a fundamentação mais recorrente apresentada pelos respondentes para consubstanciar essa prática foi a citação do Decreto nº 46.642/2019.

Esses percentuais indicam que a cultura de gestão de riscos na aquisição está sendo sedimentada na organização, entretanto, merecem estar mais bem estruturadas e disseminadas.

Como já mencionado, o Decreto Estadual nº 46.642/2019 prevê que a fase preparatória da contratação deverá ser acompanhada de um mapa de riscos, e a maioria dos respondentes apontaram que esta prática está sendo atendida pela SEPLAG.

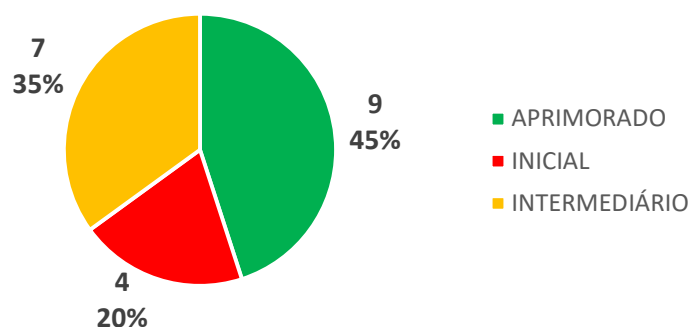
5.4 Ouvidoria e Transparência

É importante que em uma organização exista meios próprios — tais como uma ouvidoria ou canal de comunicação formal — para acolher comunicações, denúncias, elogios, reclamações, solicitações e sugestões, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias. Da mesma forma, as organizações devem ter Serviços de Informação ao Cidadão – SIC eficazes; permitindo que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de acesso à informação, acompanhe o prazo e receba a resposta da solicitação realizada à organização.

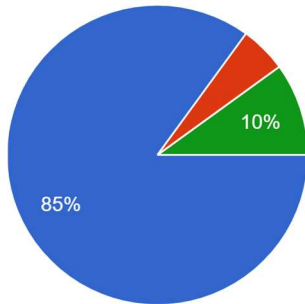
Uma vez que os cidadãos devem ter acesso às informações, as organizações devem prezar pela transparência ativa, e garantir que as informações publicadas sejam confiáveis, claras, íntegras e tempestivas, e com esse propósito, observa-se a necessidade dessas mesmas organizações possuírem em sua estrutura uma unidade de ouvidoria para analisar as demandas interna e externas e utilizar os resultados da análise para subsidiar aos gestores no aprimoramento dos serviços prestados e dos processos organizacionais.

A Figura 10 apresenta a distribuição das respostas por estágio de capacidade no componente “Ouvidoria e Transparência” segundo a qual 45% dos respondentes opinaram que este indicador se encontra em nível aprimorado.

Figura 10 – Ouvidoria e Transparência



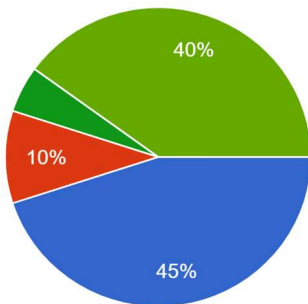
Questão 2.3 - A organização torna públicos os documentos relacionados à fase preparatória das contratações, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação?



De acordo com as respostas à questão 2.3, 85% dos respondentes apontaram que a organização torna públicos os documentos relacionados à fase preparatória das contratações, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.

As evidências apresentadas pelos respondentes para essa questão é o Sistema SEI, o portal de compras do Estado por intermédio do Sistema Integrado de Gestão de Aquisições - SIGA www.compras.rj.gov.br.

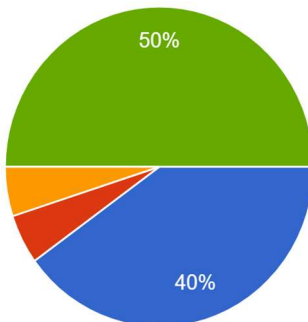
Questão 2.24 - Sua organização possui canal para recebimento de manifestações como comunicação, denúncia, reclamação, sugestão, elogio e solicitação?



Nessa questão temos que 55% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 45% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 10% declararam que está parcialmente estabelecida. Como evidência para essa prática, boa parte dos respondentes destacaram a Ouvidoria como o canal apropriado.

Cabe destacar que 40% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

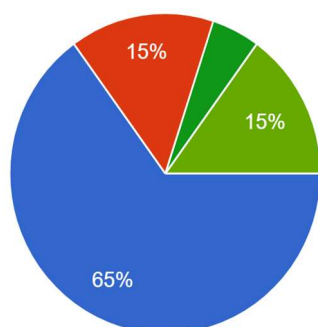
Questão 2.25 - Sua organização possui canal de atendimento à Lei de Acesso à Informação - LAI?



Na questão 2.25 que trata sobre a LAI tivemos que 40% dos respondentes declararam que esta prática está plenamente estabelecida. Entretanto, ao apresentarem evidências para essa prática não foi reportado o canal de atendimento à Lei de Acesso à Informação – LAI, sendo citado a ouvidoria, a REDELOG e o *site* de compras RJ.

Ressaltamos que 50% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

Questão 2.26 - Sua organização promove a cultura da transparência e divulgação proativa de informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia?



Com relação a questão 2.26 temos que 80% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 65% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida. Foram apresentadas como evidências os portais de transparência da SEPLAG, do Estado e da REDELOG.

Nesta questão 15% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

5.5. Controles Administrativos

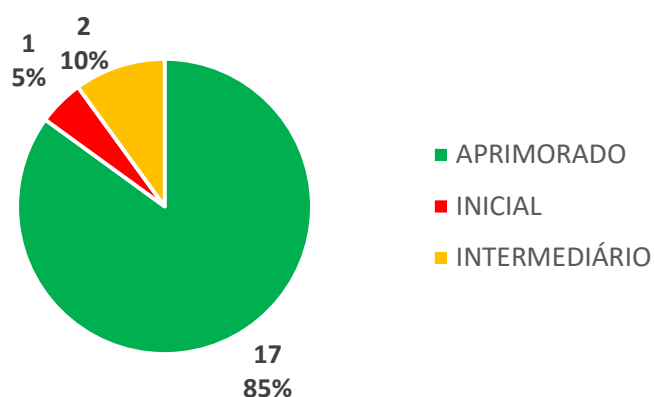
O objetivo do gestor de aquisições é realizar uma aquisição que atenda a uma necessidade da organização seguindo os preceitos legais. Eventos de risco podem ocorrer que impeçam (ou dificultem) o atingimento de seu objetivo.

É responsabilidade do gestor implantar controles internos para mitigar os riscos identificados.

Controles internos em nível de atividade é aquele que mitiga os riscos da execução de atividades durante o fluxo de operação de um processo.

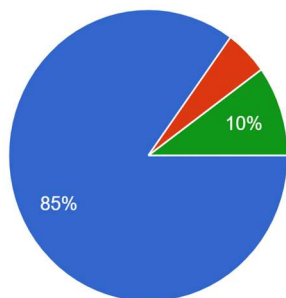
A Figura 11 apresenta a distribuição das respostas por estágio de capacidade no indicador “Controles Internos nos processos de aquisições” segundo a qual 85% dos respondentes opinaram que este componente se encontra em nível aprimorado. Esse resultado indica que as organizações executam controles internos administrativos de forma ampla na gestão das aquisições, o que aponta também para a adoção de medidas corretivas e evolutivas em relação às diretrizes atualmente estabelecidas.

Figura 11 – Controles Internos nos processos de aquisição



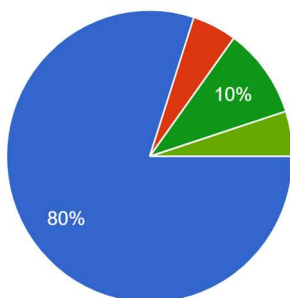
Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Questão 2.2 - São emitidos os pareceres jurídicos sobre a aprovação das minutas do edital, do contrato ou instrumentos congêneres na forma prevista no parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/1993 ou legislação correlata (Lei Federal 14.133/2021)?



Para a questão 2.2, 85% dos respondentes declararam que são emitidos os pareceres jurídicos sobre a aprovação das minutas do edital, do contrato ou instrumentos congêneres na forma prevista no parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/1993 ou legislação correlata (Lei Federal 14.133/2021).

Questão 4.1 - A organização possui processo de planejamento anual das contratações?

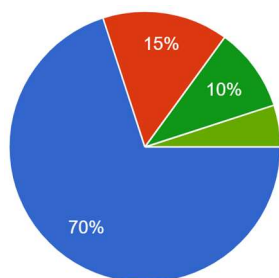


Com relação ao planejamento das aquisições, dados da questão 4.1 aponta que 80% dos respondentes consideram que a organização possui planejamento anual das contratações.

O Plano de Contratações Anual – PCA é uma ferramenta de planejamento das contratações públicas que abrange aquisição de bens e contratação de serviços e obras, garantindo a integração ao planejamento estratégico e orçamentário das unidades e o Art. 9º do Decreto Estadual nº 46.642/2019 estabelece que antecede a fase preparatória da contratação a elaboração do Plano Anual de Contratações.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que a organização possui processo de planejamento anual das contratações.

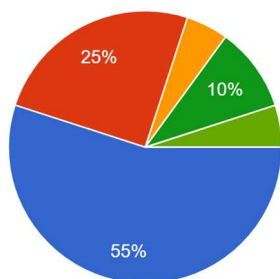
Questão 4.2 - Os procedimentos de planejamento das contratações estão padronizados?



Na questão 4.2 tivemos como resultado que 85% dos respondentes declararam que esta prática está estabelecida, sendo que para 70% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 15% declararam que está parcialmente estabelecida. Para esta questão os respondentes destacaram que a elaboração do Plano de Contratações Anual – PCA foi regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 122, de 02 de maio de 2022 que estabelece a padronização de procedimentos.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que os procedimentos de planejamento das contratações estão padronizados.

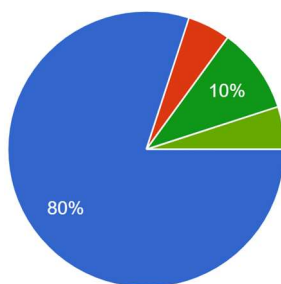
Questão 4.3 - O planejamento anual das contratações da organização é executado?



Para a questão 4.3 temos que para 80% dos respondentes apontaram que o planejamento anual das contratações é executado, sendo que para 55% das respostas apontam que esta prática foi plenamente estabelecida e 25% declararam que está parcialmente estabelecida. Sendo apresentado como evidência o conteúdo do Portal da Redelog, em Plano de Contratações Anual: <https://redelog.rj.gov.br/redelog/plano-de-contratacoes-anual/>.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que o planejamento anual das contratações da organização é executado.

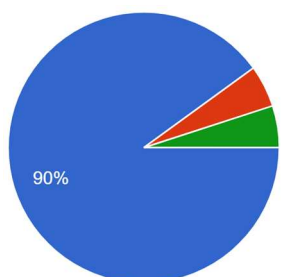
Questão 4.4 - Os processos administrativos das aquisições são iniciados por documento no qual consta explicitamente a necessidade da aquisição e o demandante do objeto do contrato?



De acordo com as respostas à questão 4.4, 80% dos respondentes declararam que os processos administrativos das aquisições são iniciados por documento no qual consta explicitamente a necessidade da aquisição e o demandante do objeto.

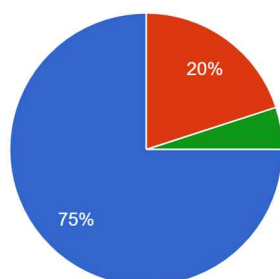
Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem essa prática na organização.

Questão 4.5 - O Projeto Básico ou o Termo de Referência das contratações da organização é executado na forma estabelecida pelo Decreto Estadual nº 46.642/2019?



Para essa questão, 90% dos respondentes afirmaram que o Projeto Básico ou o Termo de Referência das contratações da organização é executado na forma estabelecida pelo Decreto Estadual nº 46.642/2019.

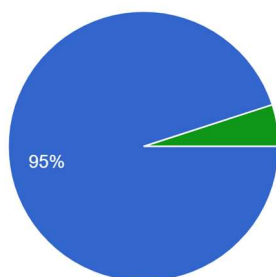
Questão 4.6 - Pelo menos um especialista com conhecimentos técnicos do objeto participa formalmente da elaboração do Projeto Básico ou do Termo de Referência?



Na questão 4.6 temos que 75% dos respondentes declararam que pelo menos um especialista com conhecimentos técnicos do objeto participa formalmente da elaboração do Projeto Básico ou do Termo de Referência de forma plena.

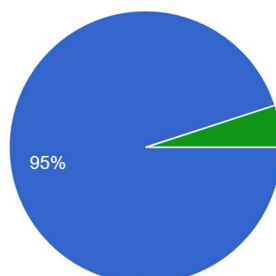
20% dos respondentes apontaram que esta prática não é plenamente adotada.

Questão 4.7 - O Relatório Analítico da Pesquisa de Preços das contratações da organização é executado na forma estabelecida pelo Decreto Estadual nº 46.642/2019?



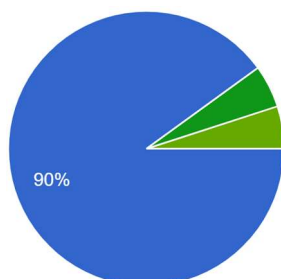
Na questão 4.7 que objetivou saber se o Relatório Analítico da Pesquisa de Preços das contratações da organização é executado na forma estabelecida pelo Decreto Estadual nº 46.642/2019, e tivemos como resultado de 95% dos respondentes que esta prática está plenamente adotada.

Questão 4.8 - Minutas padronizadas de editais são utilizadas?



Obtivemos o resultado na questão 4.8 que 95% das respostas apontaram que são utilizadas de forma plena na Secretaria as minutas padronizadas de editais que são oferecidas pela Procuradoria Geral do Estado.

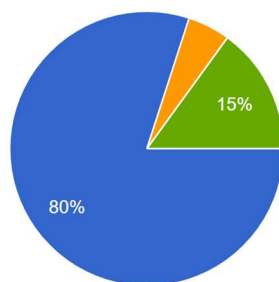
Questão 4.9 - O Checklist padronizado de verificação da fase preparatória da contratação é utilizado?



Na questão 4.9 buscou saber se o Checklist padronizado de verificação da fase preparatória da contratação elaborado pela Procuradoria Geral do Estado é utilizado”, tivemos que 90% dos respondentes apontaram que é uma prática plenamente adotada.

Nesta questão 5% dos respondentes apontaram que desconhecem que Checklist padronizado de verificação da fase preparatória da contratação é utilizado.

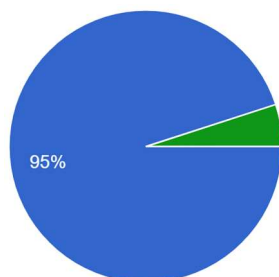
Questão 4.10 - Os procedimentos para reserva orçamentária da contratação são padronizados?



De acordo com as respostas para a questão 4.10, 80% dos respondentes apontaram que o procedimento para reserva orçamentária da contratação utilizado na Secretaria é padronizado.

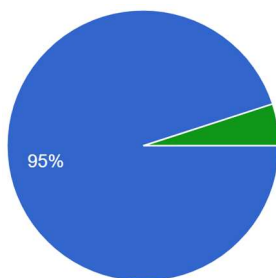
Cabe destacar também que 15% dos respondentes apontaram que desconhecem que os procedimentos para reserva orçamentária da contratação são padronizados.

Questão 4.11 - A aquisição por adesão à ata de registro de preços é executada na forma estabelecida pelos Decretos Estaduais nº 46.642/2019 e Decreto nº 46.751/2019?



Na questão 4.11 tivemos como resultado que 95% dos respondentes declararam que a aquisição que ocorre na Secretaria em casos de adesão à ata de registro de preços é executada na forma estabelecida pelo Decretos Estaduais nº 46.642/2019 e Decreto nº 46.751/2019.

Questão 4.12 - A elaboração dos documentos da fase preparatória de licitação, como identificação da demanda, estimativa do valor da contratação, termo de referência ou projeto básico são executados conforme os Decretos Estaduais nº 46.642/2019 e nº 46.751/2019?



Por fim, questionamos na pergunta 4.12 se a elaboração dos documentos da fase preparatória de licitação, como identificação da demanda, estimativa do valor da contratação, termo de referência ou projeto básico são executados conforme os Decretos Estaduais nº 46.642/2019 e nº 46.751/2019, e 95% dos respondentes declararam que esta prática está amplamente estabelecida

6. Capacidade de Governança e Controle

A Capacidade de Governança e Controle foi calculada por meio de média aritmética ponderada, considerando o valor atribuído às respostas obtidas do questionário que teve peso variável na metodologia exposta no item 4, sendo que as questões 1.7, 4.13, 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4 foram excluídas do nosso cálculo uma vez que em nossa metodologia elas foram tabuladas como campo livre de emissão de opinião dos respondentes e sem valores a serem atribuídos aos indicadores pesquisados.

A Capacidade de Governança e Controle não deve ser percebido como uma medida precisa da governança e gestão das aquisições, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área. Isso porque os índices calculados baseiam-se, exclusivamente, nas respostas fornecidas em um questionário que obviamente não foi capaz de contemplar todas as variáveis relacionadas à integridade, ouvidoria, transparência e a capacidade da organização de governar e gerir as aquisições.

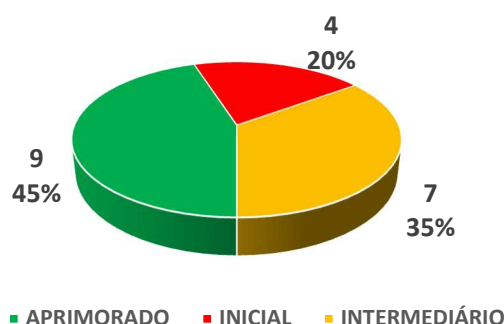
Além disso, cabe destacar que não identificamos a real confiabilidade das respostas apresentadas, uma vez que algumas das respostas podem não estar representando adequadamente a realidade, em função de erros no processo de autoavaliação, problemas na interpretação de questões, entre outros fatores que podem tornar os dados imprecisos.

Há também a possibilidade de que certas práticas constantes do questionário não sejam perfeitamente aplicáveis à realidade do respondente.

Por fim, deve-se registrar que, a despeito desse indicador não ser preciso, ele traz um recorte sobre um aspecto do órgão.

Com base nas respostas apresentadas e considerando a metodologia descrita no item 4 deste relatório, apresentamos na Figura 12 a distribuição proporcional geral da Capacidade de Governança e Controle.

Figura 12 Capacidade de Governança e Controle



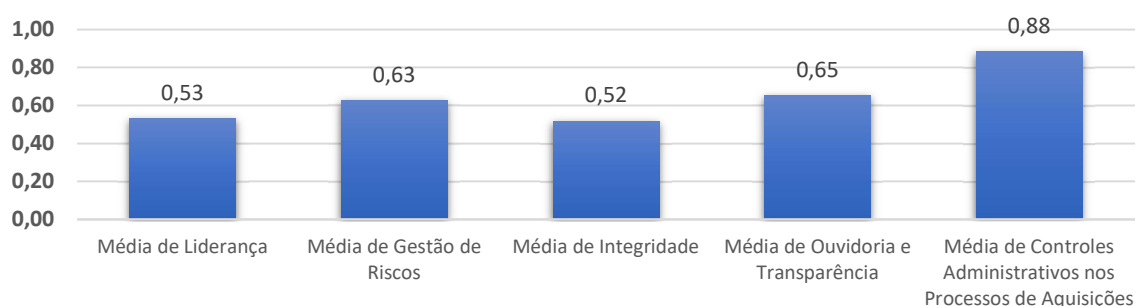
Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Observa-se que o maior resultado alcançado (45%) aponta que a organização se encontra em estágio de capacidade aprimorada, 35% dos dados indicaram um nível intermediário, e 20% encontram-se em estágio inicial de capacidade.

6.1 Indicadores de Capacidade de Governança e Controle

Na Figura 13 constam a média aritmética ponderada total resultante dos dados obtidos das respostas segregadas nas dimensões de Liderança, Gestão de Riscos, Integridade, Ouvidoria e Transparência e Controles Administrativos, que subsidiaram a construção do Índice de governança e gestão das Aquisições (iGovAquisições), tendo como valor '1' de média como limite máximo do indicador de capacidade.

Figura 13 Indicadores de Capacidade de Governança e Controle



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Considerando a composição dos indicadores (Tabela 4) de Liderança, Gestão de Riscos, Integridade, Ouvidoria e Transparência e Controles Administrativos, apresentamos na Figura 14 a distribuição de frequência, apurado pela média dos valores obtidos nas respostas e segregado pela população desta pesquisa (n=20).

Figura 14 Distribuição de Frequência dos Indicadores de Capacidade

População n=20	Liderança	Gestão de Riscos	Integridade	Ouvidoria e Transparência	Controles Administrativos nos Processos de Aquisições
1	1,00	1,00	0,91	1,00	0,96
2	0,75	0,75	0,52	0,88	0,96
3	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00
4	0,68	0,63	0,24	0,25	0,50
5	0,25	0,19	0,15	0,06	0,23
6	0,04	0,25	0,14	0,19	0,63
7	0,56	0,75	0,36	0,59	0,95
8	0,33	1,00	0,70	0,50	1,00
9	0,33	1,00	0,70	0,50	1,00
10	0,33	1,00	0,70	0,50	1,00
11	0,50	1,00	0,70	0,50	1,00
12	1,00	0,75	0,41	0,63	0,96
13	0,28	0,21	0,43	0,88	0,87
14	0,53	0,63	0,62	1,00	0,96
15	0,25	0,13	0,55	1,00	0,92
16	0,33	0,06	0,35	1,00	0,81
17	0,34	0,58	0,44	0,88	0,96
18	0,25	0,25	0,52	1,00	0,96
19	0,88	0,38	0,27	0,25	1,00
20	1,00	1,00	0,70	0,50	1,00
Total Geral	0,53	0,63	0,52	0,65	0,88

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Na Figura 15 fizemos a correlação do Estágio de Capacidade de Governança e Controles com os indicadores de Liderança, Gestão de Riscos, Integridade, Ouvidoria e Transparência e Controle Administrativos.

Figura 15 Correlação do Estágio de Capacidade com os Indicadores

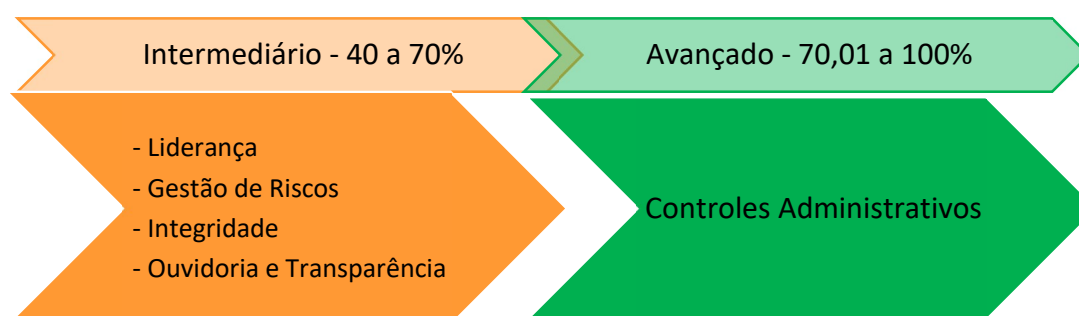
Estágio de Capacidade	Liderança	Gestão de Riscos	Integridade	Ouvidoria e Transparência	Controles Administrativos nos Processos de Aquisições
APRIMORADO	0,68	0,91	0,69	0,70	0,98
INICIAL	0,15	0,22	0,14	0,13	0,43
INTERMEDIÁRIO	0,44	0,37	0,39	0,73	0,87
Total Geral	0,53	0,63	0,52	0,65	0,88

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Pode-se observar que todas as dimensões avaliadas apresentaram resultados de capacidade entre o nível intermediário (de 40 a 70%) e o avançado (de 70,01 a 100%), sendo que a dimensão que mais se destacou foi a de “Controles Administrativos nos Processos de Aquisições”, que a média da pontuação das respostas apresentou resultou em um nível de capacidade de 88%.

Os indicadores de Liderança, Gestão de Riscos, Integridade e Ouvidoria e Transparência foram avaliados em estágio ‘Intermediário’ de capacidade, e o único indicador avaliado em nível ‘Avançado’ foi o referente aos Controles Administrativos, como demonstrado na figura 16.

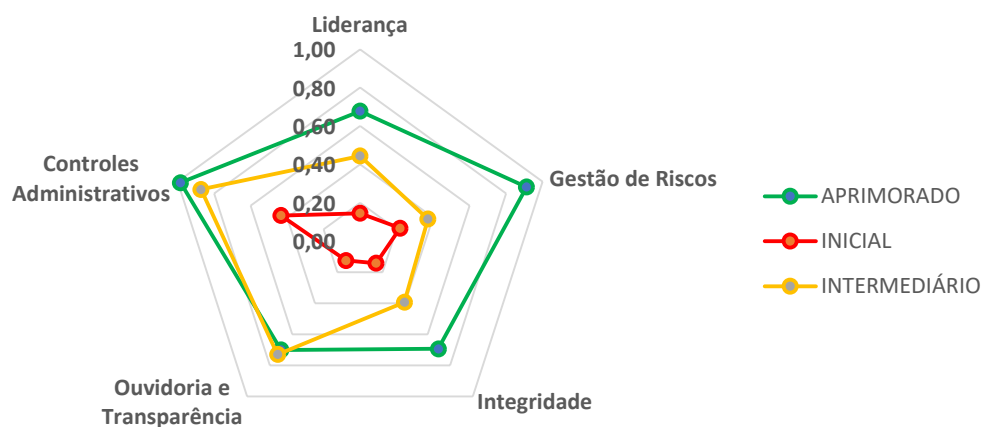
Figura 16 – Estágio de Capacidade dos Indicadores



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

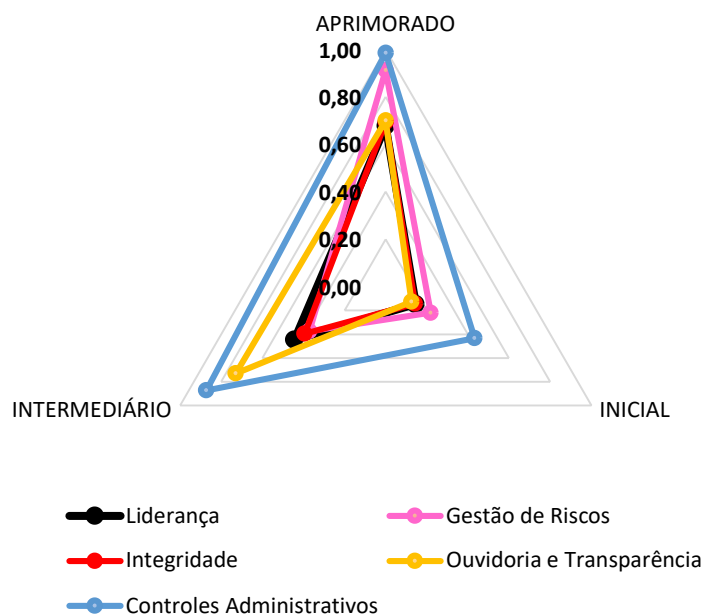
As Figuras a seguir apresentam o cenário do estágio de capacidade sob a perspectiva de cada um dos indicadores da dimensão de governança avaliado neste trabalho tendo como valor '1' de média como limite máximo do indicador de capacidade.

Figura 17 – Comparativo da estágios de capacidade por indicadores de governança



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Figura 18 – Comparativo de indicadores de Governança por Estágios de Capacidade



Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Por fim executamos uma análise de correlação entre as dimensões utilizadas no cálculo do índice de governança, que resultou nos dados apresentados na Figura 19.

Figura 19 - Análise de correlação entre os indicadores avaliados

	Liderança	Gestão de Riscos	Integridade	Ouvidoria e Transparência	Controles Administrativos	Produto das Correlações
Liderança	1,0000	0,5291	0,3915	0,1149	0,3255	0,0077
Gestão de Riscos	0,5291	1,0000	0,7240	-0,0377	0,4949	-0,0071
Integridade	0,3915	0,7240	1,0000	0,5155	0,6739	0,0984
Ouvidoria e Transparência	0,1149	-0,0377	0,5155	1,0000	0,5408	-0,0012
Controles Administrativos	0,3255	0,4949	0,6739	0,5408	1,0000	0,0587

Fonte: Elaboração SEPLAG/AUDINT.

Para o cálculo da Figura 19 foi utilizado o método estatístico de cálculo do coeficiente de correlação em planilha *Excel*, da *Microsoft*, também conhecido como coeficiente de correlação de Pearson.

Pode-se observar que nem todas as correlações são positivas e significativas (acima de 0,3), sendo demonstrado no produto das correlações que a dimensão que mais se correlaciona com as demais é a da “Integridade”, porque os resultados atuais sugerem que este indicador causa maior efeito sobre todas as demais indicadores de governança e gestão das aquisições.

Se verificado individualmente, conforme demonstrado na Figura 13, a maior pontuação está nos “Controles administrativos”, embora a menor pontuação ocorra na “Integridade”. Em comparação, é possível observar que a Figura 19 aponta a correlação entre os indicadores de forma transversal, onde a “Integridade” agrega maior valor quando avaliado conjuntamente com os demais indicadores de “Liderança”, “Gestão de Riscos”, “Ouvidoria e Transparência” e “Controles Administrativos”.

Por outro lado, as dimensões de “Gestão de Riscos” e “Ouvidoria e Transparência” apresentaram resultados negativos no produto das correlações. Isso sugere que o esforço de governança e gestão deve focalizar, principalmente, nessas dimensões.

Cabe mais uma vez destacar que nossas conclusões consideraram que algumas das respostas podem não estar representando adequadamente a realidade, em função de equívocos no processo de autoavaliação, problemas na interpretação de questões, entre outros fatores que podem tornar os dados imprecisos.

7 Conclusão

Com base nas respostas e observações obtidas neste levantamento, e diante das análises realizadas nos indicadores de capacidade, foi possível obter uma melhor compreensão da atual percepção de governança, integridade, gestão de riscos, transparência e controle por parte dos profissionais que atuam no âmbito da gestão de aquisições da SEPLAG, o que remete ao apontamento de algumas deficiências que mereceram nosso destaque.

Na sequência apresentamos nossas considerações para os achados para cada indicador avaliado.

7.1 Liderança

Deficiências no indicador 'Liderança'.

1. Os dados da questão 1.3 (item 5.1.2) demonstraram que 25% dos respondentes afirmaram desconhecer que “as competências do gestor e colaboradores responsáveis pelas aquisições estão definidas”; e que 45% dos respondentes desconhecem ou consideram que não há “definição de diretrizes para desenvolvimento de competências dos servidores que atuam na função de aquisições”.

A ausência no entendimento das competências, atribuições e responsabilidades, ou deficiências nesse estabelecimento, contribuem para riscos que levam à ineficiência da máquina administrativa, ou tomada de decisões pelo agente que não disponha de todas as informações necessárias para tanto.

2. Há ausência ou deficiência de comunicação sobre as diretrizes para o desenvolvimento de competências dos servidores que atuam na função de aquisições, questão 1.4 (item 5.1.2) considerando que 30% dos respondentes apontaram que desconhecem que estas diretrizes estão definidas e para 15% entenderam que não há deliberação a respeito desse tema na organização, tendo como consequência a não alocação dos recursos humanos mais capacitados na atividade e todos os riscos decorrentes de um planejamento da contratação deficiente.

3. De acordo com as respostas que avaliou a questão 1.6 (item 5.1.2), há deficiências no estabelecimento e/ou divulgação das diretrizes de estrutura de pessoal, uma vez que 40% dos respondentes apontam que desconhecem que a “organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho relacionado à gestão de aquisições”.

Deficiências na identificação de pessoal necessário, em especial daqueles que executam atividades críticas (e.g., elaboração de editais, condução de pregões e gestão de contratos), contribuem para que as atividades não sejam executadas com eficiência e eficácia, e, às vezes, em desconformidade com a legislação, assim realizar avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esses setores realizem a gestão das atividades de aquisições da organização constitui boa prática para a gestão de aquisições.

4. Cabe ainda destacar que para todas as 6 (seis) questões que englobam o indicador ‘Liderança’ houve manifestação dos respondentes pelo desconhecimento da existência das práticas questionadas nas seguintes proporções: 1.1 (5%); 1.2 (10%); 1.3 (25%); 1.4 (30%); 1.5 (25%); e 1.6 (40%).

Nesse contexto, sugerimos:

- Promover através da Alta Administração uma estratégia de comunicação ou orientação às unidades relacionadas à gestão de aquisições da SEPLAG de maneira a fortalecer a compreensão das práticas envolvidas nas questões abordadas no indicador ‘Liderança’;
- Estabelecer e/ou divulgar as diretrizes para as suas aquisições, incluindo diretrizes sobre terceirização (execução de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão-de-obra), compras, estoques, sustentabilidade e compras conjuntas; e
- Divulgar o Regimento Interno da SEPLAG, bem como elaboração de normativas e fluxos de trabalho com as competências e colaboradores responsáveis pelas aquisições.

7.2 Integridade

Deficiências no indicador ‘Integridade’.

1. Na questão 2.4 (item 5.2.1) 25% dos respondentes apontam o desconhecimento da existência na organização de controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção nas aquisições desta prática em sua organização; e 10% dos respondentes apontam que não há deliberação a respeito dessa prática na organização. O que aponta deficiência no estabelecimento e/ou divulgação destes controles nas unidades relacionadas à gestão de aquisições da SEPLAG acerca das competências funcionais e suas diretrizes organizacionais e estratégicas.

2. Na questão 2.6 (item 5.2.1), também ficou demonstrada deficiência no estabelecimento e/ou divulgação do Programa de Integridade, na forma estabelecida no artigo 4º do Decreto Estadual nº 46.745 de 22/08/2019, uma vez que 45% dos respondentes, apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

3. Na questão 2.7 (item 5.2.1), considerando que 35% dos respondentes apontaram que desconhecem ações de promoção ou conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade no órgão.

4. Na questão 2.12 (item 5.2.1), ficou evidenciada deficiência no estabelecimento e/ou divulgação de política, plano e controles preventivos para detectar indícios de casos de infração ética, disciplinar, fraude e corrupção nas suas atividades, por parte da organização. Uma vez que 65% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência desta prática em sua organização.

5. Na questão 2.13 (item 5.2.1), ficou evidenciada deficiência na divulgação ou conhecimento da existência de procedimentos padronizados para a execução de investigações internas de fraude e corrupção, uma vez que 65% dos respondentes apontaram o seu desconhecimento.

6. Na questão 2.14 (item 5.2.1), 30% dos respondentes apontaram o desconhecimento da existência ferramenta para lidar com variação de patrimônio de seus funcionários, que no âmbito do Estado do Rio de Janeiro é realizado por intermédio do sistema SISPATRI.

7. Na Questão 2.15 (item 5.2.1), ficou evidenciada deficiência no conhecimento do Código de Ética da SEPLAG (Resolução SEPLAG nº 143/2022), considerando que 85% dos respondentes apontaram desconhecer que a organização regula o recebimento de presentes e participação em eventos por parte de seus funcionários.

8. Na questão 2.16 (item 5.2.1), ficou evidenciada deficiência no conhecimento da estrutura de controle na SEPLAG, uma vez que 45% dos respondentes apontaram desconhecer que exista em sua organização equipes e/ou setores designadas para funções de controle contra fraude e corrupção.

9. Na questão 2.17 (item 5.2.1), 90% dos respondentes apontaram desconhecer que sua organização estabeleceu política e práticas de relacionamento com entidades e pessoas que dependam de seu poder de compra e/ou regulação, o que evidencia deficiência no conhecimento do Código de Ética da SEPLAG (Resolução SEPLAG nº 143/2022).

10. Na questão 2.11 (item 5.2.3), 60% dos respondentes desconhecem a existência em sua organização de política de prevenção de conflitos de interesse o que evidencia deficiência no conhecimento do Código de Ética da SEPLAG (Resolução SEPLAG nº 143/2022).

11. Deficiências no conhecimento e capacitação, (e.g., ético, disciplinar, fraude ou corrupção), contribuem para que a cultura de integridade não seja sedimentada ou que não sejam executadas com eficiência e eficácia, e, às vezes, em desconformidade com a legislação, tais achados puderam ser observados nas questões 2.20

Na questão 2.20 (item 5.2.4), foi observado que 40% dos respondentes apontam o desconhecimento de que sua organização orienta seus servidores acerca dos processos disciplinares que poderão sofrer em caso de falta disciplinar ou ética.

Na questão 2.21 (item 5.2.4), 50% dos respondentes apontam desconhecer que a sua organização orienta seus servidores para casos de investigações preliminares ou processos administrativos de responsabilização em desfavor das pessoas jurídicas.

Na questão 2.22 (item 5.2.4), 40% dos respondentes apontam o desconhecimento de como proceder ao constatar indícios de assédio moral e sexual nas relações no ambiente de trabalho.

12. Percebe-se que quase todas as 21 (vinte e uma) questões que englobam o indicador 'Integridade' houveram manifestação dos respondentes pelo desconhecimento da existência das práticas questionadas, nas seguintes proporções: 2.4 (25%); 2.5 (10%); 2.6 (45%); 2.7 (35%); 2.8 (5%); 2.9 (5%); 2.10 (10%); 2.11 (60%); 2.12 (65%); 2.13 (65%); 2.14 (30%); 2.15 (85%); 2.16 (45%); 2.17 (90%); 2.18 (20%); 2.19 (10%); 2.20 (40%); 2.21 (50%); 2.22 (40%); 2.23 (70%).

Diante de expressiva demonstração de ausência de conhecimento de práticas importantes para se consolidar uma cultura de integridade organizacional, sugerimos:

- Promover, através da Alta Administração, uma estratégia de comunicação e capacitação dos servidores da SEPLAG de maneira a fortalecer a compreensão das práticas de integridade abordadas neste levantamento;
- Instituir e divulgar regulamentações relacionadas à área correcional e de integridade; e
- Implementar plano de ação voltado a prevenção de infrações disciplinares, desvios, fraude e corrupção.

7.3 Gestão de Riscos

Deficiências no indicador ‘Gestão de Riscos’.

Identificação e classificação de riscos são fases do Programa de Integridade Pública previsto no Decreto Estadual nº 46.745, de 22 de agosto de 2019; e nas questões 3.1 e 3.2 ficou evidenciada a deficiência na identificação de uma estrutura responsável, e de estratégia de riscos na Secretaria.

1. Foi identificada na questão 3.1 (item 5.3) deficiências na identificação de uma estrutura responsável pela gestão de riscos na Secretaria, uma vez que 35% dos respondentes declararam o desconhecimento da existência da estrutura de gestão de riscos em sua organização.

Por outro lado, aqueles respondentes que declararam existir essa estrutura apresentaram como evidência a citação do Decreto nº 46.642/2019, no qual prevê que a fase preparatória da contratação deverá ser acompanhada, quando aplicável, de um mapa de riscos. O que evidencia que a simples previsão de apresentação de um mapa de risco nas aquisições não caracteriza a existência de uma estrutura responsável pela gestão de riscos na Secretaria.

2. Da mesma forma, na questão 3.2 (item 5.3) foi identificada deficiência na definição de estratégias estabelecidas pela organização para a gestão de riscos nas contratações, uma vez que 30% dos respondentes declararam o desconhecimento da existência da estrutura de gestão de riscos em sua organização. Por outro lado, aqueles respondentes que declararam existir essa estrutura apresentaram como evidência a citação do Decreto nº 46.642/2019.

3. O indicador ‘Gestão de Riscos’ foi avaliado por intermédio de 4 (quatro), sendo que em sua maioria houve manifestação dos respondentes pelo desconhecimento da existência das práticas questionadas, nas seguintes proporções: 3.1 (35%); 3.2 (30%); e 3.3 (15%).

Diante de expressiva demonstração de ausência de conhecimento de práticas importantes para se consolidar uma cultura de integridade organizacional, sugerimos:

- Promover, através da Alta Administração, uma estratégia de fortalecimento das práticas de gestão de riscos no âmbito da SEPLAG, bem como de comunicação e capacitação dos servidores das áreas de aquisições objetivando ampliar e fortalecer as práticas de gestão de riscos abordadas neste levantamento;
- Definir estrutura organizacional de gestão de riscos na Secretaria; e
- Implantar e divulgar o Plano de Integridade da SEPLAG.

7.4 ouvidoria e Transparência

Deficiências no indicador ‘Ouvidoria e Transparência’

É importante que em uma organização exista meios próprios — tais como uma ouvidoria ou canal de comunicação formal — para acolher pedidos de informação, comunicações, denúncias, elogios, reclamações, solicitações e sugestões, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias. Tais canais devem ser direcionados às instâncias responsáveis. Seu propósito é fomentar o controle social e conferir maior transparência ao relacionamento da organização com as partes interessadas.

1. Na questão 2.24 (item 5.4) foi identificada deficiência na definição do canal de ouvidoria da SEPLAG para recebimento de manifestações (comunicação, denúncia, elogio, reclamação, solicitação e sugestão) existente na Secretaria, uma vez que 40% dos respondentes apontam o desconhecimento da existência desse canal em sua organização, que como dito, é executado pela Ouvidoria Interna e Transparência da SEPLAG por intermédio da plataforma Fala.BR.

2. Na questão 2.25 que trata sobre a LAI tivemos que 40% dos respondentes declararam que esta prática está plenamente estabelecida. Entretanto, ao apresentarem evidências para essa prática não foi reportado o canal de atendimento à Lei de Acesso à Informação – LAI, sendo citado a ouvidoria, a REDELOG e o *site* de compras RJ.

3. O indicador ‘Ouvidoria e Transparência’ foi avaliado por intermédio de 4 (quatro), sendo que em sua maioria houve manifestação dos respondentes pelo desconhecimento da existência das práticas questionadas, nas seguintes proporções: 2.24 (40%); 2.25 (50%); e 2.26 (15%).

Diante de expressiva demonstração de ausência de conhecimento de práticas importantes para se consolidar uma cultura cidadã, sugerimos:

- Promover, através da Alta Administração, uma estratégia de comunicação e divulgação dos canais de ouvidoria e acesso à informação existente no âmbito da SEPLAG.

7.5 Controles Administrativos

Deficiências no indicador ‘Controles Administrativos’

Conforme já abordado, é responsabilidade do gestor implantar controles internos para mitigar riscos, e assim as questões foram apresentadas na autoavaliação buscando identificar a implantação desses controles.

Entretanto, ainda que as respostas apresentadas apontem para o alto nível de capacidade em ‘Controles Administrativos’, a metodologia aqui aplicada não contempla todas as dimensões que envolvem o tema Controle Interno.

A avaliação dos respondentes para este indicador apresentou o maior resultado, sendo apurado em nossa metodologia como nível de capacidade ‘Aprimorado’.

Cabe ainda destacar que para todas as 13 (seis) questões que englobam o indicador ‘Controles Administrativos’, 6 (seis) questões houve manifestação dos

respondentes pelo desconhecimento da existência das práticas questionadas nas seguintes proporções: 4.1 (5%); 4.2 (5%); 4.3 (5%); 4.4 (5%); 4.9 (5%); e 4.10 (15%).

Nesse contexto, sugerimos:

- Promover, através da Alta Administração, uma estratégia de comunicação ou orientação às unidades relacionadas à gestão de aquisições da SEPLAG de maneira a fortalecer a compreensão das práticas envolvidas nas questões abordadas no indicador ‘Controles Administrativos’; e
- Avaliar, através da administração, a divulgação de seu plano de aquisições no portal da *internet*, diante do que foi analisado na questão 4.1, no qual 80% dos respondentes declaram que a Secretaria possui planejamento anual das ‘contratações’.

7.6 Sugestões dos Respondentes

O questionário aplicado neste levantamento possuía campo aberto para a apresentação de sugestões por parte dos respondentes.

As sugestões apresentadas pelos profissionais que atuam nas áreas de aquisição da SEPLAG merecem ser avaliadas pelas instâncias responsáveis da governança e gestão da SEPLAG, em especial a Subsecretaria de Administração, a Subsecretaria de Logística, como transcrevemos na sequência:

- *“A Centralização de Compras é adequada para produtos e serviços padronizados e para uso em comum de toda a Administração. Assim, é importante identificar o que vale a pena centralizar, pois também existem benefícios na descentralização de compras”.*
- *“Estabelecer instrumentos de Governança voltados especificamente para a etapa de execução/gestão do contrato, com elaboração de regulamentações, manuais operacionais, plano de capacitação para os atores envolvidos com estabelecimento de níveis de qualificação certificado correspondente aos tipos de contratos/valores envolvidos, considerando ser esta etapa de suma importância para o alcance dos resultados esperados, quando do planejamento e contratação.”*
- *“Criação de núcleo de estudos e divulgação sobre as contratações realizadas, exaltando a importância do feito e ajudando a aperfeiçoar e divulgar as boas práticas.”*
- *“A área passará pela transição de leis de contratação e a equipe precisará receber treinamentos e orientações do órgão central para possibilitar uma atuação segura e efetiva.”*
- *“Formalização urgente de um grupo de trabalho. Nesse grupo de trabalho deve conter pelo menos uma pessoa de cada superintendência ou coordenadoria que realizasse demanda de serviço ou material. Deve ter nesse grupo de trabalho no*

mínimo uma pessoa do setor de planejamento, uma da gestão de contratos, uma do setor de compras, uma do jurídico. Esse grupo ficaria responsável e designado por enviar as solicitações para o PCA, POD e LOA, assim como, seriam feitas reuniões mensais ou quinzenais para atualização das contratações que forem surgindo. Elas seriam pessoas responsáveis pelas informações das suas áreas que prestariam informações para a sua chefia imediata e para o secretário por meio de relatório que seria atualizado em um processo administrativo no SEI.”

- *“Controle das aquisições: implementação de um sistema para monitorar as aquisições por meio de um único sistema. Atualmente, utilizamos o SEI, SIGA, SIAFE, mas nenhum desses sistemas oferece um controle efetivo de todas as aquisições criadas/elaboradas pelo órgão.”*

7.7 Considerações finais

O objetivo deste levantamento foi obter e sistematizar informações sobre o perfil da governança, de gestão de riscos e de controles internos presentes nos processos de gestão de aquisições de bens e serviços no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.

Ante o cenário apresentado, ficou claro oportunidades de melhorias no ambiente de governança e da gestão das aquisições desta Secretaria. De forma geral, segundo os dados da autoavaliação apresentados observa-se que 45% das respostas apontaram que a organização se encontra em estágio de capacidade aprimorada e 35% dos dados indicaram um nível intermediário em quase todos os componentes do modelo de avaliação proposto e utilizado neste levantamento.

Por outro lado, ao ser realizada a avaliação segregada por indicadores foi obtido os seguintes resultados: Liderança (53%), Gestão de Riscos (63%), Integridade (52%) e Ouvidoria e Transparência (65%) foram considerados em estágio ‘intermediário’ de capacidade; e o único indicador avaliado em nível ‘avançado’ foi o de Controles Administrativos (88%).

Esperamos que a análise comparativa da capacidade de governança em que se encontra cada indicador avaliado, seja um indutor na busca de melhores práticas de gestão e governança pelos próprios gestores.

É grave o fato de que em todos os indicadores e em quase a totalidade das questões avaliadas houveram manifestações dos respondentes pelo desconhecimento das práticas avaliadas, e considerando que os profissionais selecionados neste levantamento desenvolvem suas atividades em áreas da gestão de aquisições da Secretaria, estes resultados indicam riscos para o entendimento e cumprimentos dos objetivos institucionais relacionadas em particular às aquisições, assim espera-se com esse resultado venha sensibilizar e servir como motivador para a busca de soluções para que a organização evolua no menor espaço de tempo para estágios mais avançados de governança.

Quando não se tem um adequado entendimento das políticas e dimensões que envolvem o ambiente de governança relacionados neste trabalho (Liderança, Integridade, Gestão de Riscos, Ouvidoria e Transparência, e Controles Administrativos) há uma grande chance de se perderem esforços e recursos comprometendo a capacidade da secretaria de gerar valor e cumprir seus objetivos.

Este levantamento apresenta resultados que está alinhado a um cenário que tem sido observado por trabalhos do Tribunal de Contas da União, de percepção da necessidade de fortalecimento e amadurecimento da qualidade da governança pública, e em particular acreditamos que este relatório conseguiu sistematizar informações a respeito do tema pesquisado no âmbito da SEPLAG por meio da identificação de pontos vulneráveis.

Não se pretendeu esgotar o assunto por intermédio deste trabalho. Considera-se que foi atingido o objetivo de entender o ambiente da SEPLAG, analisar os dados disponíveis e suscitar novos debates e discussões a esse respeito. Novas pesquisas podem ser realizadas com objetivo de avaliar o ambiente de governança, gestão de riscos e controles administrativos relacionados a fase preparatório de licitações.

Espera-se que nos próximos ciclos da avaliação seja encontrado um quadro já mais amadurecido nos quesitos avaliados e sugerimos também que novos trabalhos contemplem a ampliação da amostra bem como seja adicionada novas dimensões e elementos de exame, de forma a envolver outras áreas de governança e gestão da Secretaria. Pois conhecendo o ponto de partida, ficará mais fácil a definição de onde se quer chegar e em que tempo.

Ante o exposto, submetemos este relatório à Subsecretaria de Controladoria Interna para adoção conjunta de políticas de divulgação e fortalecimento das instâncias de controle da SEPLAG, bem como:

1. Encaminhar este relatório ao Secretário de Estado de Planejamento e Gestão;
2. Encaminhar este relatório à Subsecretaria de Administração e à Subsecretaria de Logística da SEPLAG para ciência, manifestação e adoção de providências que entenderem necessárias considerando os achados do presente trabalho;
3. Encaminhar este relatório às Subsecretarias da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para ciência;
4. Encaminhar cópia do presente relatório para os servidores participantes do questionário de autoavaliação; e
5. Por fim, dado o princípio da transparência propõe-se tornar público o presente relatório no portal da *internet* da Secretaria.

Eis o Relatório.

Rio de Janeiro, 11 de outubro de 2022.

Juliana da Rocha Pereira
Corregedora Interna

Leticia Cassimiro de Andrade dos Santos
Assessora de Integridade

Myrla Raianne Ferreira dos Santos
Ouvidora Interna

Rui Cesar dos Santos Chagas
Auditor Interno

8. Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO/IEC 38500:2018**. Tecnologia da informação - Governança da TI para a organização, 2018b. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=408943> . Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666compilado.htm . Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm . Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm . Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SEGES/ME 19, de 04 de abril de 2022**. Institui o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-seges/me-n-19-de-4-de-abril-de-2022-391921197> Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.622/2015-TCU-Plenário**. Levantamento: Governança e gestão das aquisições na administração pública federal. análise sistêmica das oportunidades de melhoria. recomendações aos órgãos governantes superiores, 2015. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520 Acesso em: 05 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3ª ed. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CASTELO BRANCO, Cristóvão; CRUZ, Cássio. **A prática da governança corporativa no setor público**. Revista TCU, v. 127, 2013.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed., 2009. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21141>. Acesso em: 05 out. 2022.

IFAC, The International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. International public sector study nº 2001 ,13. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective-8A81881F7FF0EFD20183A9A24ECC3536.htm>. Acesso em: 05 out. 2022.

IIA. Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2013. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41842>. Acesso em: 28 set. 2022.

IIA. Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

NEUFELD, John L.; CELESTE, José Luiz. **Estatística aplicada à administração usando Excel**. Pearson Prentice Hall, 2003.

RIO DE JANEIRO. Controladoria Geral do Estado. **Instrução Normativa 49, de 20 de dezembro de 2021**. Prioriza tema relevante para ser auditado pelas unidades de controle interno - UCI no exercício de 2022. Disponível em: http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VDFSSk1rMVZWa1JSVkdOMFRrUldRazVUTURCU1JHc3IURIJzUTA0d1VYUk5lbXMxVVhwSmVGSkZSWGROUIUweg==. Acesso em: 05 out. 2022.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 137, de 18 de julho de 2022.** Altera e consolida o regimento interno da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e dá outras providências. Disponível em: http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VW1wR1JVNUVVa0pSTUVsMFVsVlpNazVETURCU1ZWVjVURlJyZDA1RVozUk9lbHBDVFd0WmQwNTZTWGROVkJzNlRWUlpNazVFYXpWT2FsRTFUMEU5UFE9PQ== . Acesso em: 22 jul. 2022.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 143, de 02 de agosto de 2022.** Institui o código de conduta ética no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VGpCWk5VNXFzSVFZSVIZsMFRWVkJ9RMUZUTURCUmFrMTRURlJvUTFGclRYU1JWRTVFVfHwb1FrNXFZek5OVkdSRVRWUlpNazVVUVhkTmFsRXdUeU5UFE9PQ== . Acesso em: 05 out. 2022.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 156, de 19 de agosto de 2022.** Designa servidores para ocupar, de Forma concomitante, sem prejuízo de Suas atribuições, a Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VVRVCV1JrMTZaM2hTU1ZsMFRYcE5NazFETURCU1JHc3hURlZHU1U5RVkzUk5SR04zVVhwS1FsSkVRa2RPVkJVaRIRWUlpNazVVUVhkTmFsbDZUV2M5UFE9PQ== . Acesso em: 05 out. 2022.

RIO DE JANEIRO. Tribunal de Contas do Estado do rio de Janeiro. **Manual para implantação de sistemas de controle interno no âmbito das Administrações Públicas municipais e Estadual do estado do Rio de Janeiro.** 2017. Disponível em: https://www.tce.rj.gov.br/documents/10180/81881016/MANUAL_CONTROLE_INTERNNO%281%29.pdf . Acesso em: 28 set. 2022.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública - RAP, FGV, Rio de Janeiro 43. 2009.