



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Paraná  
Pró-Reitoria de Administração



**2017 - 2018**

# **PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA**

Curitiba, Paraná

Plano Diretor de Logística da UFPR - Horizonte 2017 a 2018



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Paraná  
Pró-Reitoria de Administração

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

### **ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR**

#### **Reitor**

Prof. Zaki Akel Sobrinho

#### **Vice-Reitor**

Prof. Rogério Andrade Mulinari

#### **Pró-Reitor de Administração**

Prof. Edelvino Razzolini Filho

#### **Pró-Reitora de Assuntos Estudantis**

Profª Rita de Cássia Lopes

#### **Pró-Reitora de Extensão e Cultura**

Profª Deise Cristina de Lima Picanço

#### **Pró-Reitora de Gestão de Pessoas**

Laryssa Martins Born

#### **Pró-Reitora de Graduação**

Profª Maria Amelia Sabbag Zainko

#### **Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação**

Prof. Edilson Sergio Silveira

#### **Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças**

Profª Lúcia Regina Assumpção Montanhini

#### **Superintendente de Infraestrutura**

Álvaro Pereira de Souza



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA DA UFPR	6
PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA	7
GESTÃO DAS AQUISIÇÕES NA UFPR	8
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
<b>PARTE I</b>	<b>10</b>
<b>PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA DA UFPR PARA HORIZONTE 2017/2018</b>	<b>10</b>
<b>METAS PARA A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES NO BIÊNIO 2017/2018</b>	<b>27</b>
<b>PARTE II</b>	<b>31</b>
IMPLANTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA NA UFPR A PARTIR DO CENÁRIO ATUAL	31
ORGANOGRAMA PROPOSTO PARA DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA (DELOG)	36
<b>PARTE III</b>	<b>37</b>
ANEXOS COM DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO	37



## LISTA DE SIGLAS

<b>AC</b>	Almoxarifado Central	<b>PDL</b>	Plano Diretor de Logística
<b>ACS</b>	Assessoria de Comunicação Social	<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>AUDIN</b>	Auditoria Interna da UFPR	<b>POP</b>	Procedimentos Operacionais Padrão
<b>AVA</b>	Ambiente Virtual de Aprendizagem	<b>PRA</b>	Pró-Reitoria de Administração.
<b>BL</b>	Setor de Ciências Biológicas	<b>PROGEPE</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
<b>CCE</b>	Centro de Computação Eletrônica da UFPR	<b>RU</b>	Restaurante Universitário
<b>CECOM</b>	Central de Compras	<b>SIAFI</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
<b>CED</b>	Centro de Educação e Desportos	<b>Siasg Gerais</b>	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
<b>CEM</b>	Centro de Estudos do Mar	<b>SIBI</b>	Sistema de Bibliotecas da UFPR
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União	<b>Sicon</b>	Sistema de Contratos do Governo Federal
<b>DAAST</b>	Divisão de Acompanhamento e Avaliação de Serviços Terceirizados	<b>SIE</b>	Sistema de informações para o Ensino
<b>DCF</b>	Departamento de Contabilidade e Finanças	<b>SIEPE</b>	Semana Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>DI</b>	Divisão de Importação	<b>SIGECOF</b>	Sistema Integrado de Gestão de Compras e Controle Financeiro
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União	<b>SISG</b>	Sistema de Serviços Gerais
<b>DSG</b>	Departamento de Serviços Gerais	<b>SUINFRA</b>	Superintendência de Infraestrutura
<b>EGL</b>	Estratégia Geral de Logística	<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>HL</b>	Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes	<b>UCAP</b>	Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas
<b>HV</b>	Hospital Veterinário		
<b>IFES</b>	Instituição Federal de Ensino Superior		
<b>IRP</b>	Intenção de Registro de Preços		
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional		



## INTRODUÇÃO

O Plano Diretor de Logística (PDL) é uma ferramenta de planejamento que contém objetivos, responsabilidades e indicadores, bem como ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação que permitem à gestão universitária da UFPR estabelecer boas práticas de compras públicas, além de aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração.

O PDL foi elaborado pela comissão gestora do Plano Diretor de Logística, criada por meio da Portaria nº 56/2016, de 17 de fevereiro de 2016, tendo como coordenador o professor da DAGA Roberto Cervi e demais membros servidores técnico-administrativos: Ricardo Belinski, Paula Andrea Nieviadonski Spisila, Sônia Maria da Silva Rocha, João Roberto Gasparin Kalluf, Cristiano Rodrigues Amorim, Conceição Abadia de Abreu Mendonça, André Santos de Oliveira.

O processo de elaboração do Plano Diretor de Logística da UFPR compreendeu as seguintes etapas: análise do ambiente interno e externo, utilizando a Matriz SWOT; definição do referencial estratégico a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR, 2015/2016: missão, visão e valores; definição dos objetivos estratégicos; construção do mapa estratégico; e, por fim, a definição das metas, indicadores e iniciativas estratégicas.

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação da estratégia e sintetização gráfica das inter-relações entre os

objetivos estratégicos nas cinco dimensões: Recursos Humanos, Governança, Soluções de Tecnologia da Informação, Uso do Poder de Compra, Excelência e Inovação. Foram usados os mesmos parâmetros da Estratégia Geral de Logística (EGL).

O Plano Diretor de Logística foi elaborado observando os seguintes valores:

**Profissionalismo:** Fomentar as capacidades e habilidades dos indivíduos para a realização do seu trabalho de forma competente e bem planejada.

**Eficiência:** Assegurar que o resultado planejado seja alcançado com o menor dispêndio possível de recursos.

**Sustentabilidade:** Contribuir para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade, de forma ecologicamente correta, economicamente viável e socialmente justa.

**Transparência:** Divulgar as informações sobre as ações e decisões da autarquia em linguagem clara e acessível a toda a sociedade.

**Dedicação:** Devotar-se à consecução dos objetivos e princípios da Administração Pública.

**Foco em resultados:** Gerar valor para a Universidade Federal do Paraná e para a sociedade.

**Integridade:** Portar-se de forma ética, respeitando as leis e os princípios da moralidade e da boa-fé.



## PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA DA UFPR: HORIZONTE 2017 A 2018

A Estratégia Geral de Logística (EGL) é o plano estratégico do Sistema de Serviços Gerais (SISG) que objetiva estabelecer um novo paradigma na gestão da logística pública do Governo Federal, explorando, potencializando e orquestrando sinergias que promovam uma maior racionalização do uso dos recursos públicos, a busca pela eficiência na atuação estatal e a efetiva coordenação das ações de governo.

Aquele plano tem caráter incremental, isto é, neste primeiro ciclo estratégico de 2016 a 2017 foram definidos objetivos estratégicos basilares para a reestruturação do SISG e, nos próximos ciclos, com o ganho de maturidade dos atores envolvidos, os objetivos tenderão a ser mais inovadores e ambiciosos.

A EGL 2017-18 pretende integrar as atividades de Serviços Gerais em um novo modelo de governança, moderno, prático, eficiente e capaz de atender às necessidades da Administração Pública na implementação de suas políticas e programas de governo e, conseqüentemente, às demandas da coletividade por mais e melhores serviços públicos.

O novo modelo de governança estabelecido na EGL 2017-18 possibilita a construção colaborativa de iniciativas inovadoras de governo, com vistas a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração sem descuidar, contudo, da qualidade dos serviços prestados e das exigências de transparência das ações de governo.

Atualmente, as atividades de logística pública assumiram caráter estratégico na melhoria dos resultados da ação

governamental, diante das exigências da sociedade de ampliação e melhoria da qualidade dos serviços públicos. Assim, torna-se fundamental a racionalização do uso dos recursos públicos, a busca pela eficiência e efetividade na atuação estatal e a efetiva coordenação das ações de governo de forma a fornecer respostas rápidas e adequadas às necessidades e demandas dos cidadãos.

Com a finalidade de implantar um Plano Diretor de Logística na Universidade Federal do Paraná (UFPR), o Pró-Reitor de Administração, nomeou através da Portaria nº 52/2016 PRA, uma Comissão para desenvolver um Plano Diretor de Logística (PDL), em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR e com a Estratégia Geral de Logística (EGL) da Administração Pública Federal, para o biênio 2017 a 2018.

Dessa forma, o Plano Diretor de Logística da UFPR contempla:

- Objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias da UFPR;
- Indicadores para os objetivos definidos na forma acima, em termos de benefícios para as áreas finalísticas da UFPR;
- Metas para cada indicador definido;
- Mecanismos para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições; e
- Diretrizes para o gerenciamento de risco das aquisições.



## PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA DA UFPR

A partir do diagnóstico realizado junto às unidades integrantes do ciclo de logística da UFPR, foram enumerados alguns princípios norteadores:

- Analisar as diversas cadeias de suprimentos (*supply chain*) a partir de suas complexidades;
- Capacitar permanentemente os servidores em temas de logística, de cadeia de suprimentos (*supply chain*) e de estratégias de provisionamento (*procurement process*);
- Centralizar as informações e os processos de aquisição, respeitando as autonomias de setores e departamentos;
- Concentrar os controles das notas de empenho, recebimentos, fiscalização de contratos e atas de registro de preços, notificações por meio da internet;
- Implantar comitês, comissões e comunidades de prática permanentes para a gestão de risco nas aquisições por natureza do objeto contratado, principalmente em áreas mais complexas, tais como telefonia, infraestrutura de redes, bens de consumo, importação, manutenção predial etc;
- Implantar controles informatizados dos processos de aquisições com a disponibilidade de hardware e softwares de última geração (servidores para armazenamento de dados, redundância de internet, disponibilização de softwares de apoio logístico, infraestrutura de redes);
- Implantar funções gratificadas para chefias e servidores, conforme risco e grau de responsabilidade diante do controle interno e externo da gestão das aquisições;
- Dimensionar o número de servidores atuantes na cadeia de suprimentos e atribuição de responsabilidades;
- Aperfeiçoar os custos de logística e aquisições para ter estoque mínimo (*just in time*) nos almoxarifados.
- Alinhar a governança e gestão universitária da UFPR com as orientações do Tribunal de Contas da União quanto às aquisições públicas e prestação de contas.



## GESTÃO DAS AQUISIÇÕES NA UFPR

O Pró-Reitor de Administração nomeou através da Portaria nº 52/2016 PRA, uma Comissão para desenvolver um Plano Diretor de Logística (PDL) em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR e com a Estratégia Geral de Logística (EGL) da Administração Pública Federal para o biênio 2017 - 2018.

O Plano Diretor de Logística deverá contemplar, no mínimo:

- Os objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias da UFPR;
- Pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para as áreas finalísticas da UFPR;
- Metas para cada indicador definido na forma acima;
- Mecanismos para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições; e,
- Diretrizes para o gerenciamento de risco das aquisições.

Para a realização desse trabalho foi realizado o diagnóstico dos setores de logística da UFPR durante o primeiro semestre de 2016.

A equipe do Centro de Computação Eletrônica (CCE) foi convidada e participou de uma reunião, porém não houve avanços.

## FASES DO TRABALHO

**Primeiro passo:** Elaboração do diagnóstico da situação atual da UFPR com relação às aquisições.

**Segundo passo:** a partir do diagnóstico definir o plano diretor de logística para futura inclusão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR.

**Terceiro passo:** convidar a equipe do Centro de Computação Eletrônica (CCE) que está desenvolvendo os sistemas de compras para reunião.





## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos do Governo Federal foram adaptados para o Plano Diretor de Logística da UFPR. Foram definidos cinco objetivos estratégicos, a saber:

- Profissionalizar a atuação das unidades de logística na UFPR.
- Melhorar a governança e promover a atuação em rede.
- Ampliar o uso de novas tecnologias de informação e comunicação.
- Promover a sustentabilidade e o uso do poder de compra do Estado.
- Promover a inovação, a transparência e a excelência na gestão da logística na UFPR.

A governança das aquisições consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da UFPR, com riscos aceitáveis.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), de forma mais detalhada, a governança tem por objetivo:

- Alinhar as políticas e estratégias de gestão das aquisições com as 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;
- Auxiliar na tomada de decisão;
- Assegurar o cumprimento dos papéis e responsabilidades e a transparência dos resultados.

Com respeito à distinção entre governança e gestão das aquisições, o TCU frisa que não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. Governança se refere à definição do que deve ser executado e gestão se refere à forma como as executa.

A seguir será apresentado o Plano de Ação de Logística para as aquisições da Universidade Federal do Paraná para o Biênio 2017/2018, elaborado a partir de diagnóstico dos diversos processos de aquisição.

## PARTE I

### PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA DA UFPR PARA HORIZONTE 2017 A 2018

#### A) PROFISSIONALIZAR A ATUAÇÃO DAS UNIDADES DE LOGÍSTICA PÚBLICA.

Descrição: Qualificar servidores envolvidos diretamente no funcionamento das unidades de logística pública, desenvolvendo capacidades técnicas e gerenciais e promovendo condições favoráveis à execução das atividades logísticas de forma eficiente e produtiva.

#### INDICADOR 1: QUALIFICAR SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS E PROFESSORES ENVOLVIDOS DIRETAMENTE NO FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES DE LOGÍSTICA PÚBLICA DA UFPR.

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 1.1: Dimensionar a força de trabalho de servidores para atividades de aquisições da UFPR, sobretudo os servidores técnico-administrativos.</b>	Elaborar estudos anuais sobre o quantitativo necessário de servidores (pessoas e horas) para as diversas funções de aquisições na UFPR, de modo a funcionar eficientemente.	Pró-reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	1.1: Quantificar o trabalho dos setores e dos servidores, pelo volume de trabalho e tempo de execução.	Julho 2017	Constituir uma comissão própria por unidade
<b>Ação 1.2: Fomentar o desenvolvimento de competências nos servidores públicos atuantes em logística e compras nacionais e importação.</b>	Dispor de servidores técnicos administrativos para as funções de pregoeiro, membros da comissão permanente de licitação, fiscal de contratos e outras funções operacionais e táticas na gestão de aquisição, conforme a descrição de funções e cargos.	Pró-reitoria de Administração (PRA) e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), SUINFRA	1.2: Criar um banco de competências dos servidores da UFPR para facilitar a localização de pessoas com conhecimentos específicos (páginas amarelas).	Julho 2017	Constituir uma Comissão da PROGEPE com a participação da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 1.3: Desenvolver competências dos servidores para gerenciamento dos almoxarifados central e setoriais da UFPR.</b>	Estabelecer um programa de capacitação dos servidores para a gestão de almoxarifados do ponto de vista técnico e legal.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), Setores, PROGEPE, SUINFRA.	1.3: Elaborar um plano anual de capacitação para os servidores que trabalham com logística.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PROGEPE com a participação da PRA e da SUINFRA

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 1.4: Substituir gradativamente os postos terceirizados de funções chave para as atividades de apoio administrativo da logística pública da UFPR por servidores na área de aquisição.</b>	Dar posse aos novos servidores ou movimentar servidores técnicos administrativos para as funções chave de aquisições da UFPR, principalmente pregoeiros e fiscais de contratos.	Reitoria, Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Atividade 1.4.1: Identificar no quadro atual de servidores aqueles que possam atuar na área de aquisições.	Dezembro 2018	Constituir uma comissão da PROGEPE com a participação da PRA e da SUINFRA.
<b>Ação 1.5: Estabelecer um código de ética para as aquisições públicas da UFPR, amplamente divulgado e monitorado.</b>	Elaborar os elementos do Código de Ética para as Aquisições Públicas da UFPR.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	Elaborar manuais por área de logística (compras, licitação, importação, contratos etc) com elementos do Código de Ética.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 1.6: Delegar responsabilidade (empowerment) aos servidores técnicos administrativos para gestão de aquisições das várias unidades, setores ou departamentos da UFPR, servindo de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.</b>	Incluir nos editais de concursos públicos a descrição das responsabilidades sobre a gestão de aquisições para os diversos cargos de técnicos administrativos, como pregoeiros, fiscais de contratos, responsáveis por planejamento de compras, recebimento provisório e definitivo de bens e serviços, importação, elaboração de termos de referência.	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Elaborar um texto básico para incluir nos editais de concursos públicos.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA com participação da PROGEPE



<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 1.7: Aplicar metodologias de gestão de riscos em cada planejamento das aquisições e compras públicas da UFPR.</b>	Fomentar o estudo de metodologias de gestão de riscos, como as seis etapas do gerenciamento de risco do PMBOK: planejar, identificar, realizar a análise quantitativa, planejar respostas, controlar.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Ofertar um plano de capacitação anual.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PROGEPE com participação da PRA e da SUINFRA

**INDICADOR 2: ELABORAR PLANO PERMANENTE DE CONCESSÃO DE FUNÇÕES GRATIFICADAS E CARGOS DE DIREÇÃO.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 2.1: Reestruturar o sistema de gratificação para os processos de compras públicas.</b>	Organizar a distribuição das funções gratificadas para as atividades de apoio à gestão de aquisições, principalmente pregoeiros e fiscais de contratos.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	Atividade 2.1.1: Elaborar e institucionalizar um organograma das unidades.	Julho 2017	Constituir uma comissão da Reitoria.
			Atividade 2.1.2: Reestruturar as funções gratificadas nas divisões e departamentos de logística da Pró-Reitora de Administração (PRA).	Julho 2017	Constituir uma comissão da Reitoria.



Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 2.2: Promover a interação entre as divisões e departamentos de logística da Pró-Reitoria de Administração e SUINFRA com os setores, departamentos e demais unidades da UFPR.</b>	Criar sinergia entre as atividades de apoio administrativo na gestão de aquisições (orçamentário, almoxarife, financeiro, patrimonial) e uma Central de Compras.	Setores, Departamentos, PRA e demais unidades da UFPR	Promover reuniões, fóruns, cursos entre os atores envolvidos.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.

### INDICADOR 3: INSTITUIR PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO EM LOGÍSTICA PÚBLICA.

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 3.1: Definir os temas e assuntos necessários para desenvolver competências em logística pública por meio da educação corporativa.</b>	Implantar calendário anual de capacitação em aquisições públicas, com temas e dotação orçamentária.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Definir os assuntos pertinentes à capacitação em logística e aquisições.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
<b>Ação 3.2: Identificar a necessidade de conhecimento nas áreas vitais de logística da UFPR.</b>	Definir os temas e assuntos sobre logística pública: governança das aquisições, controle da gestão das aquisições, controles internos em nível de atividade no processo de aquisições e controle interno e conformidade das contratações.	Pró-Reitoria de Administração (PRA).	Atividade 3.2.1: Fazer o levantamento dos apontamentos do controle interno e externo para identificar os temas e assuntos necessários à aquisição.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
			Atividade 3.2.2: Ofertar capacitação a partir dos temas e assuntos identificados.	Julho 2017	PROGEPE/UCAP



#### INDICADOR 4: INSTITUIR PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A ÁREA DE LOGÍSTICA PÚBLICA.

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 4.1: Promover o desenvolvimento de servidores do quadro de carreira nas principais áreas de logística: planejamento de compras, licitação, contratos, fiscalização, notificação, gestão de estoques e almoxarifado.</b>	Identificar servidores para a área de logística, elaborar cronograma de capacitação e realizar programa de capacitação anual por competências necessárias na eficiência da gestão de aquisições.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Ofertar capacitação para os servidores identificados.	Julho 2017	PROGEPE/UCAP
<b>Ação 4.2: Promover a formação continuada dos servidores na área de logística pelo incentivo aos estudos em programas lato e stricto sensu, como MBA, mestrados e doutorados, alinhados à progressão por capacitação.</b>	Estabelecer políticas de incentivo para formação permanente dos técnicos administrativos, após a graduação, para o gerenciamento estratégico do processo de aquisições, visando ao aumento dos estoques de capital humano e capital intelectual da UFPR.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Gerenciar a capacitação dos servidores, a partir das necessidades e por áreas de atuação, alinhado aos objetivos da UFPR.	Julho 2017	PROGEPE/UCAP



## B) MELHORAR A GOVERNANÇA E PROMOVER A ATUAÇÃO EM REDE DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SISG.

Descrição: Melhorar a governança e a gestão dos processos de trabalho da logística pública, promovendo a atuação em rede da UFPR junto a outros órgãos e entidades do SISG.

### INDICADOR 5: APRIMORAR OS SISTEMAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DA LOGÍSTICA PÚBLICA.

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 5.1: Estabelecer políticas de compras públicas pela Alta Administração: Reitoria, Comissões e Conselhos.</b>	Definir os critérios relacionados às compras públicas no tocante à gestão de estoques, controle patrimonial, políticas de terceirização e objetivos de formação de competências para a gestão de aquisições.	Reitoria e órgãos colegiados (Alta Administração)	A PRA deve encaminhar as propostas de resolução à Alta Administração.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
<b>Ação 5.2: Aprimorar o modelo de gestão universitária da UFPR no tocante às práticas de governança e gestão de aquisições públicas.</b>	Adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança, segundo a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, da Controladoria Geral da União e MPOG.	Reitoria e órgãos colegiados (Alta Administração).	A PRA e SUINFRA devem encaminhar as propostas de resolução à Alta Administração.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
<b>Ação 5.3: Reestruturar o organograma de compras e logística públicas da UFPR, com seus departamentos, divisões e coordenação.</b>	Promover estudos sobre a reestruturação dos setores de apoio às aquisições públicas de modo a adequar às atuais exigências de controles internos de gestão.	Reitoria, Pró-Reitoria de Administração (PRA), Departamento de Serviços Gerais (DSG) e PROGEPE.	A PRA e a SUINFRA devem mapear os processos a partir das orientações da auditoria interna e externa em cada setor.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA



Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 5.4: Implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.</b>	Incluir em cada Termo de Referência e Projeto Básico estudos sobre os riscos associados à aquisição no tocante aos aspectos elencados nos artigos 13 a 18 da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, da Controladoria Geral da União e MPOG.	Setores ou Departamentos responsáveis pela elaboração de Termos de Referência ou Projeto Básico	A PRA deve incluir no Manual de Compras do DSG/CECOM.	Março 2017	DSG/CECOM
<b>Ação 5.5: Implantar componentes de controles internos de gestão de estoques e de gerenciamento de riscos nas aquisições, aplicados a todos os níveis, unidades e dependências da UFPR.</b>	Estabelecer controle de estoques de forma sistemática, informatizada e em tempo real por meio informatizado e transparente.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) E SUINFRA	Implantar os módulos do Software SIE de gestão de estoques atendendo necessidade da UFPR.	Julho 2017	CCE
<b>Ação 5.6: Inserir no plano de Auditoria Interna as aquisições públicas da UFPR.</b>	O Plano de Auditoria Interna deve contemplar o trabalho de avaliação de controles internos na área de aquisições, assegurando atendimento às recomendações dos controles interno e externos.	Auditoria Interna.	Incluir o tema aquisições públicas no plano anual de auditoria interna da UFPR.	Março 2017	AUDIN
<b>Ação 5.7: Elaborar, aprovar e publicar Plano de Trabalho para a terceirização das atividades.</b>	Criar plano de trabalho para todas as atividades terceirizadas da UFPR, alinhadas à estratégia de terceirização da UFPR, antes da abertura de cada licitação.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Definir uma estratégia do que deve ser terceirizado nas atividades de aquisição.	Dezembro 2017	PRA e SUINFRA





<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 5.8: Segregar os recebimentos provisório e definitivo de bens e serviços por procedimentos formais.</b>	Elaborar termo circunstanciado de recebimento provisório e definitivo de bens e serviços, feitos por servidores capacitados, com segregação de função, atestando a realização do serviço ou a conferência de produto, para fins de atestar as notas fiscais.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Criar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para as atividades de aquisição.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 5.9: Envolver todos os setores e departamentos da UFPR no planejamento anual de compras.</b>	Estabelecer uma política de planejamento anual de compras com a participação das partes interessadas.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Elaborar o plano anual de compras por setor, departamento e demais unidades da UFPR.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 5.10: Criar calendário anual de aquisições e divulgá-lo no portal da UFPR.</b>	Antes do ano letivo, elaborar um calendário anual de compras, com a participação das partes interessadas, de modo a haver planejamento das atividades relacionadas ao planejamento e à licitação.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Elaborar o calendário anual de aquisições e divulgar no sítio eletrônico da PRA e SUINFRA.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA

**INDICADOR 6: IMPLEMENTAR MODELO DE PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA PARA COMPRAS COMPARTILHADAS.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 6.1: Estabelecer diretrizes no Plano Diretor de Logística para as compras conjuntas com outros órgãos públicos e revisar as metas e atividades anualmente.</b>	Definir procedimentos e políticas organizacionais para as compras compartilhadas, quer por meio da Intenção de Registro de Preços (IRPs), quer pelo planejamento de compras conjuntas para objetos complexos (telefonia, infraestrutura de redes, informática etc), quer pela adesão em Atas de Registro de Preços vigentes.	Pró-Reitoria de Administração (PRA)	Criar uma força-tarefa entre as Instituições Federais de Ensino Superior da Região Sul visando compras compartilhadas.	Dezembro 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 6.2: Elaborar, aprovar e publicar a estratégia de terceirização de serviços, e as políticas de compras, de estoques, de sustentabilidade e de compras conjuntas, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, pela Alta Administração.</b>	Designar formalmente corpo colegiado (comitê ou conselho) responsável para auxiliar a alta administração em decisões relativas às aquisições de serviços terceirizados e compras mais complexas.	Reitoria e órgãos colegiados (Alta Administração)	Nomear equipe de planejamento de contratação para realização de estudos técnicos preliminares por tipo de aquisição e encaminha para aprovação da Alta Administração.	Dezembro 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA

**C) AMPLIAR O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.**

Descrição: Aperfeiçoar e inovar a oferta de soluções de tecnologia da informação através de processos e tecnologias inovadoras com vistas a atender as necessidades dos órgãos e entidades do SISG

**INDICADOR 7: AMPLIAR A OFERTA DE SERVIÇOS ESTRUTURANTES.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 7.1: Implantar sistemas informatizados para aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da gestão universitária.</b>	Implantar sistemas a respeito de <i>accountability</i> e transparência para as compras públicas, com a divulgação da íntegra dos processos de aquisição.	Reitoria, Pró-Reitoria de Administração (PRA), Superintendência de Infraestrutura (SUINFRA) e Centro de Computação Eletrônica (CCE).	Divulgar no site da PRA a íntegra dos processos de licitação.	Dezembro 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 7.2: Subsidiar o Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI) com elementos que favoreçam o controle da gestão de aquisições.</b>	Definir as necessidades de sistemas informatizados de suporte à gestão das aquisições para os diversos setores e departamentos relacionados às compras públicas.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Identificar as necessidades e soluções para a gestão de aquisições pela PRA.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA
<b>Ação 7.3: Para a aquisição de serviços continuados (locação de mão de obra e serviços de terceiros), realizar levantamento de mercado junto a diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos públicos, consulta a sites de internet, visita a feiras, consulta a publicações especializadas e pesquisa junto a fornecedores.</b>	Estabelecer estudos técnicos preliminares de serviços similares contratados por outros órgãos públicos, assim como estudo sobre várias opções de solução, de modo a se buscar a melhor relação custo/benefício para as aquisições antes da abertura da licitação.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Atividade 7.3.1: Criar comissões permanentes por tipo de aquisição.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.



	Atividade 7.3.2: Viabilizar que os servidores tenham acesso a informações sobre os diversos tipos de aquisição.	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
--	---	------------	--

**INDICADOR 8: DISPONIBILIZAR MECANISMOS SIMPLIFICADOS DE PESQUISA DAS INFORMAÇÕES NOS SISTEMAS ESTRUTURANTES.**

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 8.1: Aplicar os princípios da gestão transparente prevista na Lei de Acesso à Informação sobre licitação, contratos e compras, com a divulgação por meio do sítio eletrônico da PRA e da SUINFRA.</b>	Produzir informações apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno das aquisições.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e SUINFRA.	Divulgar no site da PRA e da SUINFRA os processos de aquisição	Julho 2017	Constituir uma comissão da PRA e da SUINFRA.
<b>Ação 8.2: Promover o inventário dos bens móveis e imóveis.</b>	Realizar a identificação dos bens disponíveis na UFPR, com o apoio de subcomissões setoriais e servidores.	Pró-Reitoria de Administração (PRA)	Atividade 8.2.1: Por meio informatizado realizar o inventário anualmente dos bens móveis.	Dezembro 2017	Subcomissões setoriais de gestão patrimonial
			Atividade 8.2.2: Por meio informatizado realizar o inventário anualmente dos bens imóveis.	Dezembro 2018	DPA, SUINFRA E TERCEIRIZAÇÃO
			Atividade 8.2.3: Regularizar a documentação dos bens imóveis da UFPR.	Dezembro 2018	DPA, SUINFRA E TERCEIRIZAÇÃO

#### D) PROMOVER A SUSTENTABILIDADE E O USO DO PODER DE COMPRA DO ESTADO

Descrição: Desempenhar o papel de indutor do mercado, utilizando as licitações como mecanismo de promoção do desenvolvimento nacional sustentável, a padronização e a centralização de compras como catalisador da economia de escala e diminuição dos custos operacionais nas contratações públicas.

#### INDICADOR 9: PADRONIZAR BASE DE DADOS PRÓPRIA DOS CATÁLOGOS DE MATERIAL E SERVIÇO.

Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 9.1: A partir dos dados do Sistema Compras Governamentais, elaborar um catálogo próprio dos materiais e serviços usualmente adquiridos pela UFPR.</b>	Identificar os produtos usualmente adquiridos pela UFPR pelo código a ser registrado no Comprasnet, com sua correspondência no sistema de pagamentos.	Pró-Reitoria de Administração (PRA)	Atividade 9.1.1: Elaborar o catálogo de materiais e serviços usualmente adquiridos pela UFPR em parceria com as IFES da região Sul.	Dezembro 2017	Central de compras (CECOM), SUINFRA e IFES da Região Sul.
			Atividade 9.1.2: Revisar anualmente o catálogo de materiais e serviços.	Dezembro 2017	Central de compras (CECOM), SUINFRA e IFES da Região Sul.
<b>Ação 9.2: Desenvolver estudos sobre as várias marcas e fabricantes de produtos disponíveis no mercado e sua relação custo/benefício a partir das necessidades de aquisição.</b>	Realizar estudo sistemático e estruturado sobre as possíveis soluções de mercado para as necessidades de aquisição da UFPR, sem direcionamento a marcas ou fabricantes, mediante avaliação de desempenho.	Central de Compras (CECOM), SUINFRA, unidades demandantes	Realizar estudos técnicos preliminares a partir de consultas a sites e a catálogos de fabricantes.	Dezembro 2017	Central de Compras (CECOM), SUINFRA e unidades demandantes.
<b>Ação 9.3: Identificar os bens e serviços necessários ao pleno funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPR.</b>	Realizar o levantamento dos bens e serviços necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPR.	Setores e Departamentos da UFPR e Pró-Reitorias	Elaborar anualmente o levantamento dos bens e serviços necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPR.	Mai 2017	Unidades demandantes

**INDICADOR 10: PROMOVER A SUSTENTABILIDADE NA LOGÍSTICA PÚBLICA.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 10.1: Acatar critérios de sustentabilidade definidos no Plano Diretor de Contratações Sustentáveis da UFPR.</b>	Incluir as políticas de sustentabilidade definidas no Plano Diretor de Logística Sustentável da UFPR em todos os processos de licitação e de compras públicas.	Pró-reitorias e unidades demandantes	Incluir no planejamento de compras das unidades da UFPR as orientações do Plano Diretor das Contratações Sustentáveis.	Dezembro 2017	Unidades demandantes

**INDICADOR 11: FOMENTAR A PADRONIZAÇÃO E A CENTRALIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 11.1: Aprimorar os procedimentos de gerenciamento de compras da UFPR para evitar redundância ou desabastecimento.</b>	Centralizar as demandas de aquisições para concentrar os quantitativos e o número de licitações necessárias ao abastecimento regular das atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Pró-Reitoria de Administração (PRA) e Superintendência de Infraestrutura (Suinfra).	Atividade 11.1: Coletar as informações anualmente para as compras dos diversos setores e unidades da UFPR.	Maio 2017	Central de Compras (CECOM) e SUINFRA
<b>Ação 11.2: Centralizar a elaboração do termo de referência de produtos e equipamentos para otimizar o processo de compras, principalmente via Sistema de Registro de Preços.</b>	Elaborar termos de referência para aquisição de bens e serviços para suprir as necessidades de vários departamentos e setores, de modo a evitar várias licitações similares ou quantitativos subestimados.	Central de Compras do Departamento de Serviços Gerais (DSG/CECOM) e SUINFRA.	Coletar os quantitativos dos produtos e serviços para dimensionamento dos pregões no Sistema de Registro de Preços.	Maio 2017	Central de Compras (CECOM) e SUINFRA



<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 11.3: Definir responsabilidades por unidade solicitante, pela descrição das necessidades e especificações dos produtos equipamentos e serviços necessários às atividades de ensino, pesquisa e extensão.</b>	Delegar responsabilidades para servidores para avaliar e emitir parecer técnico de conformidade dos produtos e/ou serviços ofertados na licitação, de modo a alinhar o planejamento de compras, a licitação, a proposta comercial da empresa vencedora e o recebimento definitivo de bens e serviços, com segregação de funções.	Pró-Reitorias, Setores da UFPR e Unidades Demandantes.	Atividade 11.3.1: Atribuir responsabilidade da elaboração do termo de referência, da análise e emissão de parecer técnico para cada unidade demandante.	Maio 2017	Unidade demandante
			Atividade 11.3.2: Capacitar anualmente, servidores para emitir termos de referência e pareceres técnicos.	Dezembro 2107	PROGEPE/UCAP

**E) PROMOVER A INOVAÇÃO, A TRANSPARÊNCIA E A EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA LOGÍSTICA PÚBLICA FEDERAL.**

Descrição: Aprimorar e inovar os processos de logística pública, garantindo transparência, celeridade e a eficiência.

**INDICADOR 12: DEFINIR MODELO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 12.1: Promover as práticas de Educação Corporativa, de Aprendizagem Organizacional, de Gestão de Competências no âmbito da logística pública.</b>	Implantar calendário de capacitação para os servidores atuantes na área de aquisições e logística, com definição das demandas de conhecimento atualizadas para o desempenho dessas funções, bem como a definição das competências dos profissionais atuantes nas várias unidades da UFPR.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).	Criar calendário anual para capacitação.	Janeiro a Julho 2017	PROGEPE/UCAP
<b>Ação 12.2: Promover comunidades de prática em logística pública, principalmente por meio de portais corporativos.</b>	Disseminar a cultura de comunidades de prática para promover a interação e troca de informações entre profissionais de diferentes setores com a finalidade de aprimorar a gestão de aquisições e compras públicas, principalmente por meio eletrônico, visando ao aumento do capital intelectual na UFPR.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	Criar fóruns de discussão no AVA Moodle da UFPR por assunto.	Dezembro 2017	Unidades demandantes



**INDICADOR 13: APERFEIÇOAR O CONHECIMENTO DO MARCO REGULATÓRIO DA LOGÍSTICA PÚBLICA.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 13.1: Promover estudos sobre a legislação atualizada pertinente às compras públicas.</b>	Alinhar a governança e gestão universitária da UFPR com as orientações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União quanto às aquisições públicas e prestação de contas.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	Criar um espaço no Ambiente Virtual de Aprendizagem, Moodle da UFPR, para troca e compartilhamento de textos.	Dezembro 2017	Unidade demandante
<b>Ação 13.2: Disseminar o conhecimento das publicações do Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União sobre licitação e contratos.</b>	Criar meios de disseminação do conhecimento sobre as melhores práticas de aquisições, contratos e licitação a partir das publicações dos órgãos externos de controle, como o Tribunal de Contas da União, preferencialmente por meio da internet.	Pró-Reitoria de Administração (PRA).	Criar um espaço no Ambiente Virtual de Aprendizagem, AVA Moodle da UFPR, para troca e compartilhamento de leituras.	Dezembro 2017	Comissão permanente de licitação.

**INDICADOR 14: FOMENTAR O USO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO.**

<b>Ação</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsável</b>	<b>Atividades</b>	<b>Prazo</b>	<b>Recursos</b>
<b>Ação 14.1: Desenvolver no sítio eletrônico da PRA e SUINFRA um portal de logística e aquisições da UFPR, integrando vários setores por meio da comunicação organizacional e pública.</b>	Criar e manter atualizado no sítio eletrônico da PRA e SUINFRA, o portal de comunicação pública para a área de logística e aquisições da UFPR, com informações relevantes para a tomada de decisão e prestação de contas.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	Criar e atualizar as informações no site da PRA e SUINFRA diariamente.	Dezembro 2017	Pró-reitoria de administração (PRA) e SUINFRA



Ação	Meta	Responsável	Atividades	Prazo	Recursos
<b>Ação 14.2: Criar banco de dados de melhores práticas de logística pública.</b>	Identificar e listar as falhas e os erros que acontecem nas aquisições, contratos e licitação a cada semestre para se evitar sua repetição em novos processos de contratação pública.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA, COMLIC (Coordenação de Licitação), CECOM (Central de Compras), DCONT (Divisão de Contratos).	Identificar, capturar e compartilhar, no AVA Moodle da UFPR, as melhores práticas das diversas atividades de aquisição.	Dezembro 2017	Unidades demandantes
<b>Ação 14.3: Integrar pessoas e processos por meio da informação institucional.</b>	Promover a comunicação entre os profissionais que atuam nos processos de aquisições, licitação e contratos de forma sistemática e estruturada.	Pró-Reitoria de Administração (PRA), SUINFRA.	Criar um espaço de compartilhamento de informação e dados no sítio eletrônico da PRA e SUINFRA, entre os profissionais que atuam nos processos de aquisição.	Dezembro 2017	Pró-reitoria de administração (PRA) e SUINFRA.
<b>Ação 14.4: Explicitar o conhecimento gerado no âmbito da PRA e suas Unidades.</b>	Meta: 14.4.1: Disseminar o conhecimento através de manuais impressos ou digitais.	Pró-Reitoria de Administração (PRA).	Produzir manuais que explicitem o conhecimento nas diversas interfaces da logística Pública: compras, contratos, importação, sanções, licitação, fiscalização e patrimônio.	Dezembro 2017	Pró-reitoria de administração (PRA)
	Meta: 14.4.2: Coletar informações para atualização do processo de compras no âmbito da PRA.	Pró-Reitoria de Administração (PRA).	Atualizar pelo menos anualmente os manuais no âmbito da PRA	Dezembro 2017	Pró-reitoria de administração (PRA)
<b>Ação 14.5: Explicitar o conhecimento gerado no âmbito da SUINFRA.</b>	Meta: 14.5.1: Disseminar o conhecimento através de manuais impressos ou digitais.	SUINFRA	Produzir manuais que explicitem o conhecimento nas diversas interfaces da logística Pública: compras, contratos, sanções, licitação, fiscalização, obras e serviços de engenharia.	Dezembro 2017	SUINFRA
	Meta: 14.5.2: Coletar informações para atualização do processo de compras no âmbito da SUINFRA	SUINFRA	Atualizar pelo menos anualmente os manuais no âmbito da SUINFRA.	Dezembro 2017	SUINFRA



## **METAS PARA A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES NO BIÊNIO 2017/2018**

O aprimoramento do sistema de aquisições da UFPR requer:

1. Promover a capacitação na fase interna de planejamento de compras: identificar necessidades, buscar soluções, elaborar termo de referência, precificar, estudar exigências legais de comercialização entre outras;
2. Identificar, capacitar e formar continuamente novos pregoeiros e membros da comissão permanente de licitação;
3. Identificar, capacitar e formar continuamente agentes de compras para os diversos setores, departamentos e unidades demandantes da UFPR a fim de agregar valor aos processos da central de compras;
4. Capacitar profissionais para as atividades de fiscalização de contratos e gestão de atas de registro de preços, abertura e acompanhamento de processos de notificação, solicitação de assistência técnica, ativação da garantia de produtos e equipamentos;
5. Utilizar sistemas informatizados (softwares) para gestão da informação de compras públicas com revisão periódica de suas funcionalidades;
6. Aplicar os princípios da Lei de Acesso à Informação na divulgação de documentos de compras públicas da UFPR no sítio eletrônico da PRA;
7. Implantar programa de manutenção preventiva permanente nos prédios da UFPR no rol de obras e serviços de engenharia com profissionais qualificados e suficientes;
8. Implantar a metodologia de planejamento estratégico de compras e suprimentos nos almoxarifados da UFPR;
9. Alocar profissionais suficientes para os processos de aquisições da UFPR nas suas várias etapas, por exemplo, planejamento de compras, licitação, importação, contratos, fiscalização e penalizações;
10. Definir uma política de gestão de pessoas e gratificação para os profissionais atuantes nas funções de compras públicas: planejamento de compras, licitação, contratação, fiscalização, auditoria, levando em conta os riscos de cada ciclo do negócio;
11. Implantar sistemas informatizados (softwares) para as unidades administrativas a fim de gerenciar com eficiência os processos de compras e seus desdobramentos: compras, contratos, fiscalização, patrimônio, garantias,



12. Desenvolver competências para compras públicas na área de obras e serviços de engenharia: licitar, auditar, fiscalizar, notificar, com profissionais capacitados para atuar nas concorrências e em tomadas de preços,
13. Agilizar os processos de compras públicas tendo como clientes os setores, departamentos e demais unidades administrativas da UFPR de acordo com as idiossincrasias e necessidades, visando a excelência na gestão pública;
14. Avaliar constantemente se as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas da UFPR estão de acordo com a legislação aplicável e aderente às melhores práticas, conforme preconiza o Tribunal de Contas da União.



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Paraná  
Pró-Reitoria de Administração

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Estratégia Geral de Logística da Administração Pública Federal: EGL 2016-17**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2015.



## MATERIAL DE APOIO

### Acórdão nº 528/2015 TCU Plenário - Relatório de Levantamento (RL), a saber:

9.2. Recomendar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e ao Ministério da Educação, com fundamento no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que, no processo de formulação do PPA 2016-2019, para cada meta quantificável, haja pelo menos um indicador associado, de modo a refletir específica e diretamente as ações a serem empreendidas pelo governo federal, assegurando seu monitoramento e avaliação;

9.3. Recomendar ao Ministério da Educação, com fundamento no art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU que, no âmbito de suas atribuições supervisionais, avalie a conveniência e a oportunidade de promover ações junto às universidades federais para:

9.3.1. Formalizar plano e iniciativas destinados à estruturação e ao fortalecimento da gestão da manutenção predial da rede federal de ensino superior;

9.3.2. Elaborar Plano de Gestão de Logística Sustentável, exigido pelo art. 16 do Decreto nº 7.746/2012;

9.3.3. Levantar, atualizar e regularizar o inventário físico anual de bens imóveis, discriminando as edificações, suas características e estado de conservação;

9.3.4. Garantir a completude dos registros dos imóveis no Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União (Spiunet);

9.3.5. Estabelecer padrões de qualidade para edifícios e ambientes educacionais de ensino superior, incluindo a realização de diagnóstico acerca da acessibilidade dos campi e das necessidades de adaptações, eliminações e supressões de barreiras arquitetônicas existentes em seus edifícios;

9.3.6. Estruturar unidades e sistemas de apoio à ouvidoria e realizar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos discentes, docentes, funcionários e demais usuários de seus serviços, conforme preceitua o Decreto nº 6.932/2009.



## PARTE II

### IMPLANTAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA NA UFPR A PARTIR DO CENÁRIO ATUAL DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS

As compras devem ser analisadas para a real necessidade da demanda, ou seja, comprar se for realmente preciso. Por meio do sistema de registro de preço, que é válido por 12 meses e não obriga à instituição a adquirir todos os itens licitados em apenas um pedido, o órgão poderá efetivar suas compras de forma mais eficiente e como consequência, poderá haver redução de estoques, reduzindo os custos de armazenagem e os riscos com possíveis deteriorações de produtos, automaticamente evita-se o desperdício, pois os produtos serão adquiridos a medida das necessidades evitando o vencimento das validades e também situações de desuso, em razão de poder se adquirir o produto ou material na medida em que forem se apresentando as necessidades. As compras por meio da licitação na modalidade de sistema de registro de preço têm como objetivo a redução de custos

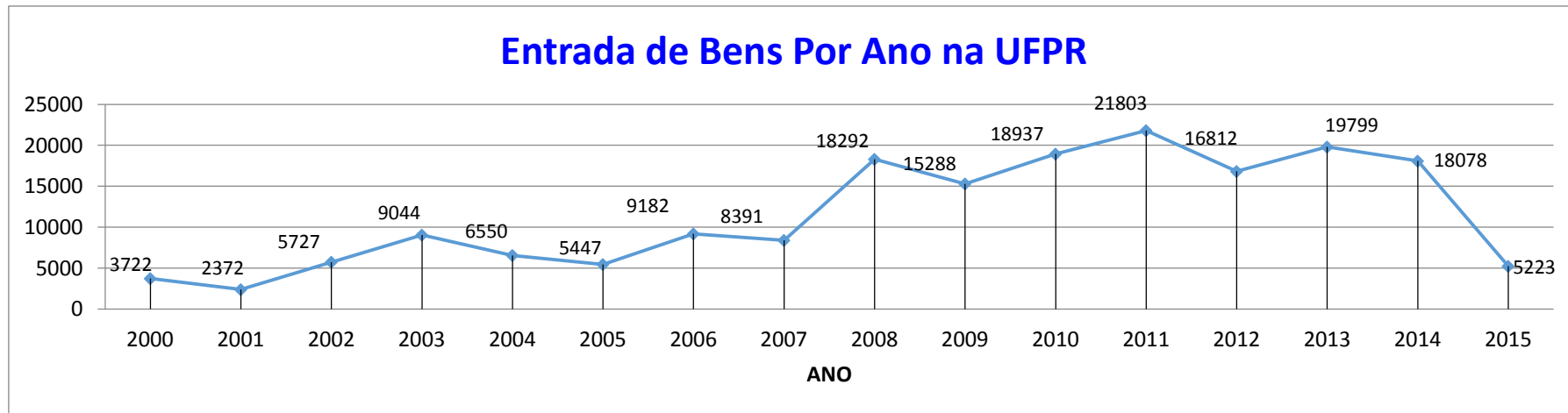
É vital implantar processos de logística na UFPR. E para isso, o Almoxarifado Central e a Divisão de Patrimônio devem estabelecer relações estreitas entre eles, desta forma além de

zelar pelo patrimônio e pelo dinheiro público estaremos aproveitando espaço e zelando pela saúde e vida dos nossos colaboradores.

Para aprimorar a gestão patrimonial e de almoxarifado sugere-se a criação de uma Divisão de Recebimento e Distribuição, onde se contemple todos os recebimentos ou gerenciamento destes por esta unidade. Pois a centralização facilita a implantação de processos operacionais e a avaliação de processos gerenciais.

A partir de 2006 iniciou-se um movimento institucional de centralizar as aquisições da Universidade, trazendo dos setores e pró-reitorias as necessidades comuns para a instrução de um só processo de compras através de procedimentos licitatórios. Desse movimento, surgiu a Central de Compras (CECOM), que em 2008 se incorporou a estrutura do DSG, que por sua vez passou a chamar-se Central de Compras, Contratos e Patrimônio. A Central de Compras (CECOM), portanto, nasceu de uma necessidade da Universidade Federal do Paraná, em

centralizar suas compras e serviços comuns de toda a comunidade universitária.

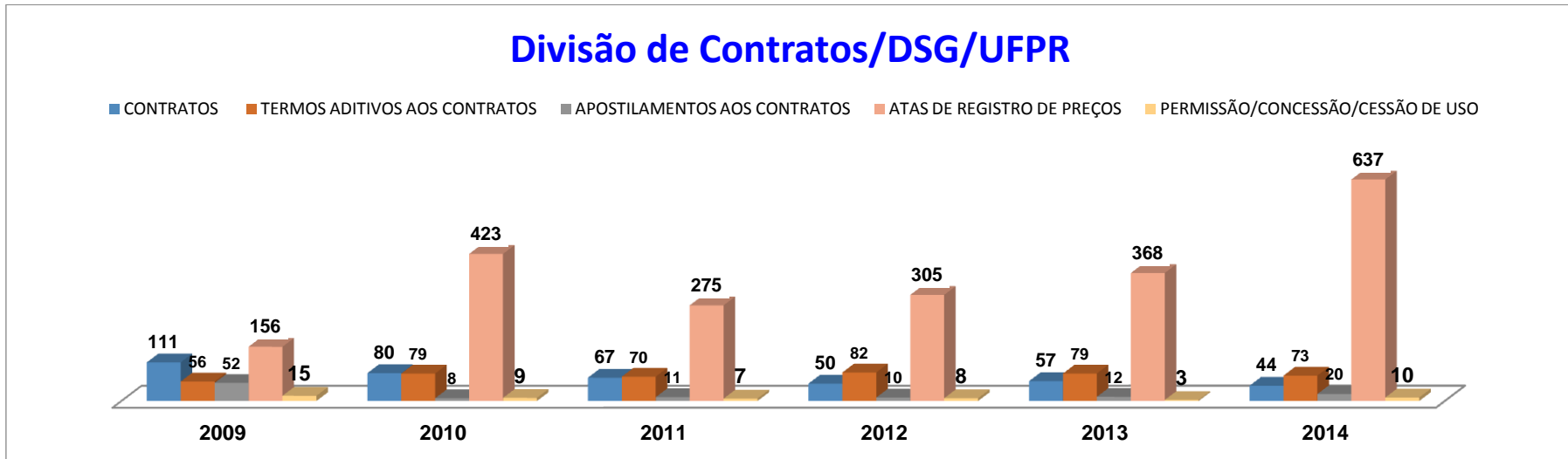


Apenas entre o ano de 2006 e o ano de 2014 entraram na Universidade aproximadamente 146.000 bens novos. O que demonstra o acerto da medida da criação da CECOM, que se não houvesse sido criada, as dificuldades para gerir os processos de aquisição teriam sido muito maiores.

O crescimento nas aquisições de bens móveis não é casual ou por vontade é sim resultante do incremento que resultou da criação de novos cursos e novas vagas oferecidas pela UFPR. A PRA, e por consequência, o DSG/CECOM tiveram e têm tido com isto aumento muito grande na demanda por bens e serviços que deverão ser mantidos a despeito do momento econômico que o país atravessa.



O gráfico a seguir mostra a evolução durante o período 2009/2014 da Divisão de Contratos do DSG.



Por outro lado têm sido cada vez maiores os níveis de exigência e de controle/auditoria de órgãos internos e externos. A estrutura do atual DSG/CECOM já não consegue, com eficácia, prover todas estas necessidades.

Para melhorar o desempenho em atendimento às atuais exigências sugere-se a reestruturação do DSG/CECOM. A questão da remuneração de chefias também tem que ser revista.



## DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA (DELOG)

O Departamento de Logística (DELOG) deve incorporar uma Divisão de Recebimento e Distribuição, com as seguintes atribuições:

### DIVISÃO DE RECEBIMENTO E DISTRIBUIÇÃO

#### **Atribuições:**

- 1) Coordenar as atividades relativas ao recebimento, conferência, registro e emplaquetamento de bens móveis;
- 2) Conferir a documentação necessária para preparar o processo de pagamento (Nota de Empenho, Nota Fiscal, e outros documentos);
- 3) Certificar as notas fiscais dos materiais recebidos (recebimento provisório);
- 4) Planejar e executar a entrega e distribuição de todos os bens recebidos;

### SEÇÃO DE TOMBAMENTO

- 1) Efetuar o tombamento (emplaquetamento) externo de bens que não tiveram condições, por características específicas, de serem entregues na Divisão de Recebimento e Distribuição, adquiridos por compra própria ou através de projetos como CNPq, Funpar, doação ou importação;
- 2) Efetuar o Registro no SAP, destes bens;
- 3) Efetuar a conferência dos termos do CNPq, através dos registros patrimoniais dos bens incluídos no SAP.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### DIMENSIONAMENTO DE POSTOS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Para a Divisão de Recebimento e Distribuição será necessário contrato de serviços terceirizados assim distribuídos:

**Recebimento**, 3 almoxarifes - recebimento e conferência dos materiais adquiridos;

**Tombamento**, 4 auxiliares de Almoxarifado - afixação de plaquetas e descrição das características dos bens à patrimoniar;

**Cadastro**, 3 digitadores que possam fazer a inclusão dos dados no sistema dos bens tombados;

**Distribuição**, 1 almoxarife e 4 agentes patrimoniais - entrega dos bens patrimonizados;

**Analista de Logística**, 1 analista com formação superior em logística - acompanhamento de todo o processo logístico da Divisão;

**Encarregado**, 1 encarregado para comandar todas as equipes.

Existe ainda a possibilidade de se necessitar de dois motoristas, caso não se consiga fazer a licitação com o serviço de transporte de carga/passageiro.



### **CONTRATAR SERVIÇO DE TERCEIRIZAÇÃO DE VEÍCULOS E MOTORISTAS**

Solicitar à Centran o custo por km por tipo de veículo para fazer a instrução de processo licitatório.

Hoje esta contratação atenderia as Divisão de Recebimento e Distribuição e Divisão de Importação, enquanto está funcionando no Centro Politécnico.

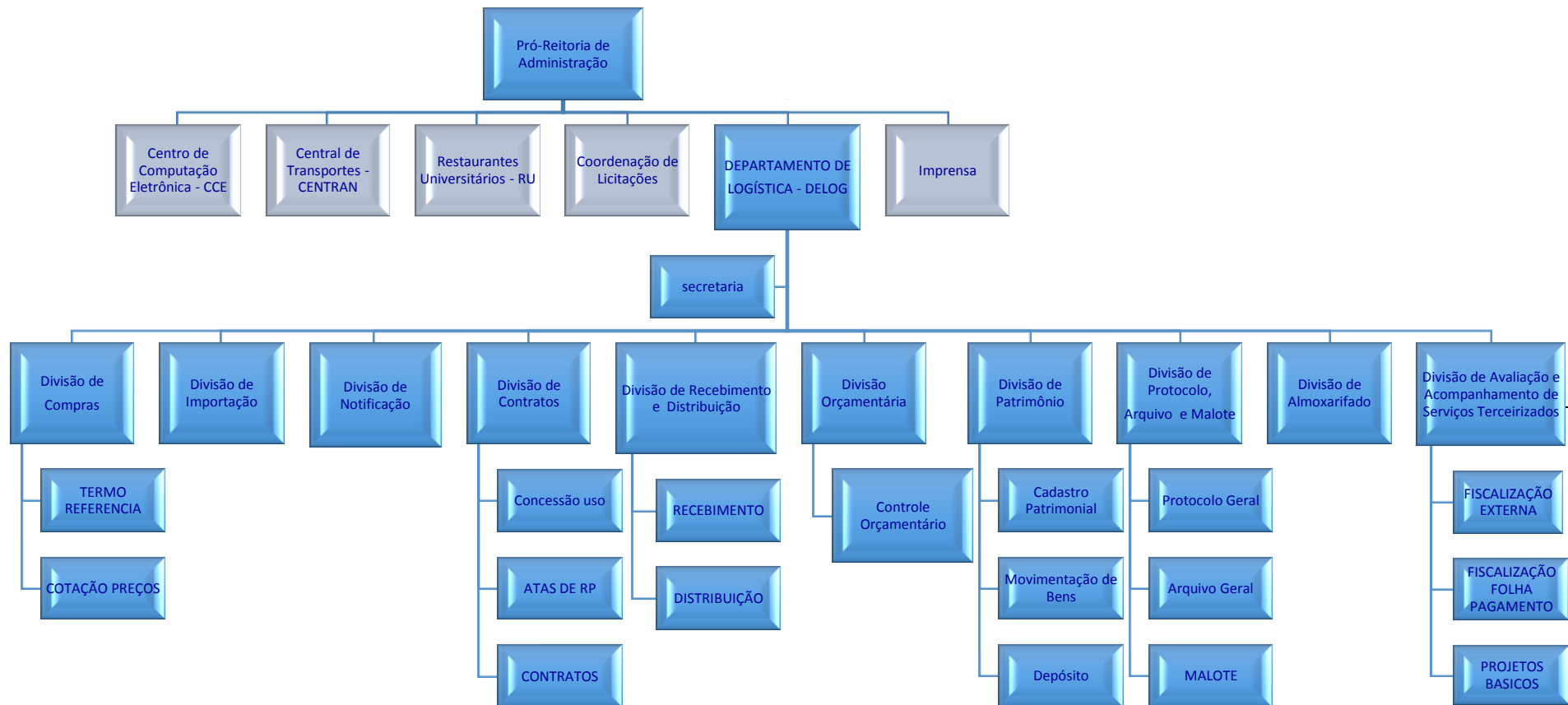
No futuro atenderão: a Divisão de Almoxarifado, a Divisão de Recebimento e Distribuição, a Importação, a Imprensa e o Arquivo, caso estas unidades vierem a funcionar no Município de Piraquara.

### **REMUNERAÇÃO DE CHEFIAS**

Haverá a necessidade de criar chefias para cada divisão e seção, bem como realizar um estudo geral dessas funções no organograma proposto.



## ORGANOGRAMA PROPOSTO PARA DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA (DELOG)





## PARTE III

### ANEXOS COM DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A seguir serão apresentados os diagnósticos realizados no primeiro semestre de 2016 junto a setores, divisões, departamentos e coordenações que embasaram este estudo que originou este Plano Diretor de Logística da UFPR. Estes dados foram coletados junto aos funcionários e servidores que atuam nas diversas fases das aquisições da UFPR.

#### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: CECOM (CENTRAL DE COMPRAS)

**METAS.** Não há metas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR sobre aquisições.

**OPERACIONAL.** As tentativas de organizar as compras/contratações são realizadas no nível operacional:

- a. Não há participação da alta administração ou das direções de setores no planejamento de compras, mas apenas o envio de demandas para inclusão em registro de preços;
- b. As “caronas” são utilizadas para resolver problemas pontuais, ou para “escolher” um produto específico a ser adquirido;
- c. As justificativas para abertura de processos licitatórios são genéricas, e não sabemos se há uma fundamentação melhor no momento da aquisição, ou seja, do efetivo gasto do dinheiro público;
- d. As unidades solicitantes, na grande maioria das vezes, não se preocupam em observar as orientações legais no momento de planejar suas aquisições – problemas com direcionamento de marca, desconhecimento das características fundamentais dos produtos, falta de atenção no momento da análise técnica, dentre outras ações que impactam diretamente no sucesso da contratação;
- e. Muitas vezes, se vê o solicitante preenchendo uma série de modelos de documentos exigidos para instrução processual, sem compreender sua função ou os ritos do processo licitatório – o solicitante quer apenas ter o produto/serviço na medida da sua necessidade;

**COORDENAÇÃO.** Não há coordenação das compras:



- a) Não há definições das responsabilidades nas diversas etapas do processo de compras;
- b) Mesmo que se consiga centralizar as licitações, no momento do empenhamento, cada unidade prioriza as aquisições de acordo com a sua disponibilidade de recursos;
- c) Isso faz com que os fornecedores realizem diversas entregas, várias vezes por mês, num mesmo campus, por exemplo;
- d) Também pode ser causa da emissão de diversos empenhos com valores irrisórios;
- e) O trabalho da Central de Compras no gerenciamento das atas de registro de preços se limita a informar se há ou não saldo para empenhar;
- f) Não há controle sobre a qualidade dos produtos entregues, embora se tenha um rígido procedimento de habilitação técnica no momento do pregão;
- g) Dificilmente a Central de Compras recebe feedback sobre maus produtos adquiridos, ou sugestões para aprimorar as especificações dos produtos.
- h) Os processos de sanção, em sua grande maioria, se referem a não entrega de produtos, atrasos na entrega ou descumprimento de garantia, por exemplo;

**CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.** Descentralização de alguns tipos de compras por competência (ar condicionado e materiais de manutenção na SUINFRA, itens de TI no CCE, veículos na CENTRAN, hortifrutigranjeiros pelo RU, material gráfico, pela Imprensa, entre outros):

- a) Não há clareza sobre os procedimentos para reunião de demandas por estas unidades;
- b) Alguns itens básicos de uso comum devem estar disponíveis permanentemente para compra;
- c) As diversas unidades aprenderam a recorrer à CECOM para procurar essas respostas – frustração ao não conseguir atingir o objetivo, ou recorrência às instituições superiores para “interceder” para que esta ou aquela necessidade seja atendida.

**PROCESSO.** Sistema de suporte aos procedimentos de compra não cobre todo o processo:

- a) O atual SIGECOF serve apenas para “gerar” o documento de empenho, não computando as atualizações de saldo dos itens;
- b) Nem todas as unidades utilizam o SIGECOF;
- c) Uma reformulação do sistema se arrasta desde 2012 junto ao CCE, sem previsão de conclusão;
- d) A CECOM realiza o controle manual dos saldos – não há como saber quais autorizações para comprar geraram propriamente os empenhos;
- e) Retrabalho – os dados do termo de referência devem ser inseridos manualmente no SIGECOF e também na planilha que serve de consulta no site do DSG;



- f) Da mesma forma, a seção de contratos realiza a coleta de dados no Comprasnet para confeccionar as atas de registro de preços;

**MANUAL DE COMPRAS:** é uma ferramenta lançada pelo DSG/CECOM para disciplinar os procedimentos para abertura de processos de aquisições na UFPR. Constantemente reeditado para estar à frente das inovações da legislação e das demandas internas da instituição.

## ANÁLISE DA COMISSÃO SOBRE OS PROCESSOS DA CENTRAL DE COMPRAS

**METAS.** Incluir no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR as metas aqui definidas.

**OPERACIONAL.** As tentativas de organizar as compras/contratações são realizadas no nível operacional:

- a. A alta administração deve participar do planejamento de compras;
- b. Os processos de compra devem ser bem fundamentados;
- c. As unidades solicitantes devem observar a legislação a fim de especificar de forma adequada as aquisições, considerando as características do produto, análise técnica, sem direcionamento para marcas.
- d. Preencher os documentos exigidos para instrução processual adequadamente, segundo o manual de compras.
- e. A responsabilidade quanto a especificação técnica dos bens para as aquisições é do demandante.
- f. Cada setor e departamento é o responsável pela elaboração do Termo de Referência, com centralização na Central de Compras (Cecom) para conferência e análise, antes do envio para a comissão permanente de licitação.
- g. Criar sistema de programação de emissão de notas de empenho e entregas para otimizar o frete, gerar economia de escala e evitar entregas fracionadas de baixo valor para diversas unidades ao mesmo tempo.
- h. Gerenciar a emissão dos empenhos por meio de comunicação entre os responsáveis.
- i. A Central de Compras e os setores devem gerenciar as Atas de Registro de Preços, a qualidade dos produtos entregues e abertura de processos de sanção para não conformidades, à luz do edital de licitação.
- j. Criar comunidades de prática na internet para coleta e disseminação de informações sobre as falhas e os erros nas compras públicas, com a finalidade de aprimorar as especificações dos produtos e serviços comuns.
- k. Dificilmente a Central de Compras recebe feedback sobre maus produtos adquiridos, ou sugestões para aprimorar as especificações dos produtos.



- I. Desenvolver uma cultura de fiscalização da entrega dos bens e serviços comuns a partir da fiscalização do cumprimento do Termo de Referência dos editais de licitação, notificando imediatamente as empresas com entregas com atraso, não entrega, descumprimento de assistência técnica e garantia, entrega de produtos diversos dos licitados.
- m. Os processos de sanção, em sua grande maioria, se referem a não entrega de produtos, atrasos na entrega ou descumprimento de garantia, por exemplo.





## **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: PLANEJAMENTO**

A Pró-Reitoria de Administração determinou prazo para que os setores demandantes enviem seus processos de licitação, por meio da Ordem de Serviços nº 003/2014 PRA/UFPR.

São necessários que se cumpram esses prazos para que se possa iniciar o planejamento estratégico da Administração. Com a aplicação efetiva dos prazos, será possível melhorar especificações de produtos e serviços, definir quantidades com base em consumo histórico, criar processos para avaliação de amostras de bens de consumo e catálogos (ou visitas) para bens duráveis; e otimizar os prazos de duração dos processos de licitação com avaliações mais céleres das propostas de preços.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: DIVISÃO DE IMPORTAÇÃO

As operações de importações e exportações são realizadas em moeda estrangeira sujeitas a oscilações diárias. Para que essas operações possam ser realizadas no momento cambial mais favorável (economizando os recursos do adquirente) é importante agilizar e minimizar o tempo de trâmite dos processos.

Entretanto desde abertura do processo até o fechamento do câmbio (pagamento), o valor inicialmente alocado para aquisição do bem (despesas para pagamento do câmbio e serviços de terceiros) pode não comportar os custos totais da operação, sendo necessário um reforço financeiro. Em função desta demanda teremos duas consequências: um prazo maior para a aquisição e entrega do bem e um custo maior para o pagamento.

A divisão de Importação mantém informações atualizadas em seu site ([www.ufpr.br/portal/dsg/importacao](http://www.ufpr.br/portal/dsg/importacao)) para auxiliar os orçamentários e os pesquisadores que desejam realizar importações.

Partindo deste cenário apontamos alguns gargalos que podem ser ajustados para que possamos trabalhar com mais eficiência e economia nas aquisições via Divisão de Importação para a UFPR. São sugestões a serem adotadas pelos setores envolvidos nos processos de importação e que podem impactar diretamente nos prazos e custos desses processos.



## PROPOSTAS DE MELHORIAS (POR SETORES)

### DIVISÃO DE IMPORTAÇÃO

Uma medida adotada pela Divisão de Importação (DI) é a emissão da Planilha Estimativa de Custos para a importação. O interessado na compra entra em contato com a DI (enviando por email a proforma invoice) demonstrando seu interesse em adquirir o produto/serviço. A DI recebe esta demanda, efetua os cálculos, (superestimando os valores a fim de acomodar a variação cambial) e devolve ao interessado para que se proceda a abertura do processo.

A Planilha tem por objetivo estimar um valor a ser empenhado, de modo a comportar todos os custos e alocar os recursos nas rubricas corretas minimizando com isso os erros no empenhamento, sejam eles enquadramentos incorretos ou valores menores do que os necessários para importação.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** Seria importante que todos os orçamentários adotassem como padrão que, antes da abertura do processo, solicitem aos requerentes que entrem em contato com a Divisão de Importação e solicitem a planilha para posteriormente emitirem a NE ou que os próprios orçamentários emitam a planilha com base nas orientações da Divisão de Importação.

43

### PROCURADORIA JURÍDICA

Os prazos que os processos de importação permanecem na procuradoria variam, entretanto, é uma das etapas mais demoradas nesses processos.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** A Lei nº 13.243/16 conhecida como marco legal alterou dispositivos na Lei nº 8.666/93 e com isso as importações para pesquisa poderiam receber tratamento excepcional por partes das procuradorias (quanto ao enquadramento na lei de licitações) e com isso os prazos para o parecer tenderiam a cair.

Outra solução apontada pela procuradoria seria a formulação de um parecer referencial padrão com o intuito de diminuir seus prazos de manifestação.



## ORÇAMENTÁRIOS DOS SETORES

Muitos processos chegam à Divisão com suas proformas vencidas ou próximas ao vencimento. Os ritos processuais seguem normas legais e prazos que são essenciais à sua correta instrução. Portanto o fluxo natural de tramitação de um processo demandará um certo tempo.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** É importante que haja planejamento no sentido de agilizar/antecipar procedimentos para que o processo possa correr dentro desses prazos, sem que gere ônus em função de atrasos nos pagamentos.

Neste sentido é importante que os orçamentários orientem os requerentes a planejarem suas ações, especialmente quando se tratar de participações em eventos (congressos ou publicações de artigo científico). Esclareçam também que dependendo da natureza da fonte utilizada (especialmente no caso da 0112 - tesouro) o empenhamento por ela não garante os pagamentos dentro dos prazos pois dependem de repasse por Brasília.

### PROPLAN:

Para a contratação do câmbio financeiro é necessária que as Ordens Bancárias (OB) sejam assinadas pelos responsáveis (contadores/ordenadores de despesas) que nem sempre se encontram simultaneamente para a coleta das assinaturas e efetivação da operação.

Essa reivindicação já foi levada aos responsáveis, pois a não emissão da OB dentro do prazo e expediente bancário (a ordem deve seguir para o banco no mesmo dia) acarreta no estorno da operação e multas.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** Cadastramento de mais um tesoureiro e ordenador de despesas para termos mais opções de responsáveis pelas assinaturas dos documentos financeiros ou a exigência de permanência de, pelo menos, um tesoureiro e um ordenador de despesa para assinaturas.



## **ORÇAMENTÁRIOS, BIBLIOTECAS E PESQUISADORES (SISCOSERV)**

Embora amplamente divulgado (eventos e reuniões) e normatizado através de Ordem de Serviço da PRA, a Divisão de Importação que é a responsável pelos registros no SISCOSERV, tem encontrado dificuldade no cumprimento dos prazos de lançamento. Os setores já foram orientados quanto a correta instrução processual e as informações que são necessárias para efetivar os registros. Para aqueles processos que chegam fora do prazo os mesmos tem seus registros efetuados porém, são devolvidos aos setores com a informação de que os mesmos estão sujeitos à multas por atraso no lançamento.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** A Divisão de Importação recomenda que em caso de dúvida entre em contato por telefone ou e-mail ou mesmo acessem o site da Divisão onde constam diversas orientações nesse sentido. Outro aspecto a ser trabalhado pelos orçamentários é no sentido de sensibilizar e conscientizar os requerentes quanto a importância do lançamento e na disponibilização das informações que são necessárias para efetivá-lo.

45

## **LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA**

### **Entrega dos bens (descarga e manuseio)**

A Divisão de Importação é quem efetua a entrega do material/bem ao adquirente. Entretanto esta obrigação se restringe apenas ao traslado do aeroporto até o local programado para a entrega sem contemplar a logística para descarga do bem. É importante destacar esse aspecto haja vista que algumas cargas exigem manuseio especializado: seja pela natureza periculosa da carga seja pelo peso ou dimensão que requer equipamento adequado para descarregamento (empilhadeiras, paleteiras). Na maioria dos casos a própria equipe da Importação é quem efetua essa descarga o que, além de caracterizar desvio de função, pode representar risco tanto ao funcionário quanto para o equipamento.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** Diante destes cenários a Divisão de Importação sugere a implantação de uma central de recebimento de bem. Essa central que receba as mercadorias importadas (material permanente) auxiliaria a Divisão de



Patrimônio no controle das mercadorias adquiridas ou doadas já que atuaria intermediando o recebimento desse material (atualmente ele é entregue diretamente ao adquirente e posteriormente informado ao DPA). Evitaria também outro inconveniente enfrentado por esta Divisão que são as entregas em locais sem estrutura física adequada para recebimento de mercadorias de grande porte.

### **Servidor de banco de dados e problemas de conexão de rede**

Atualmente a Divisão de Importação dispõe de um sistema básico para controle das operações efetuadas. Esse sistema armazena informações desde 1998. É através dele que são realizadas as prestações de contas dos bens adquiridos via Divisão, por exemplo. Apesar de simples o sistema contém todo o histórico dos processos de importação, exportação e financeiro. O banco de dados desse programa está alojado no Centro Politécnico e eventualmente apresenta alguma inconsistência na conexão, inviabilizando temporariamente os lançamentos.

Paralelamente a Divisão mantém uma pasta compartilhada em um dos seus desktops, que é acessada por seus funcionários. Nela são arquivados todos os documentos (informações, planilhas, arquivos, ofícios) que são acessados diariamente no desenvolvimento das atividades do setor.

Outra dificuldade é na conectividade quando se utiliza plataformas como o Banco do Brasil e Receita Federal. Mesmo atendendo os requisitos de segurança que são necessários para o acesso, a rede vem se mostrando muito instável nos últimos meses causando inclusive atrasos em pagamentos (via Banco do Brasil) e liberações alfandegárias (via Receita Federal). Não sabemos trata-se de problema de conexão ou infraestrutura, mas o fato é as duas atividades mencionadas dependem 100% da internet para serem desenvolvidas.



**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** O desktop que atualmente desempenha essa função não é próprio para esta finalidade e por isso sentimos a necessidade de instalar um servidor dedicado que acomodasse além da pasta compartilhada o banco de dados do sistema de importação, o que conferiria maior segurança as nossas informações.

### **CONTRAPARTIDA**

Os pesquisadores reportam à Divisão de Importação com bastante frequência que sentem faltam de uma “contrapartida” da Instituição quanto à complementação nos recursos para pagamento de serviços de terceiros. Na maioria dos casos o recurso disponibilizado através do projeto para o pagamento desta rubrica não comporta os custos totais. O pesquisador fica de mãos atadas; em alguns casos o mesmo dispõe apenas do recurso para a aquisição do bem.

**PROPOSTA DE SOLUÇÃO:** A UFPR poderia seguir exemplo de outras universidades federais e especialmente das estaduais que, disponibilizam o recurso para pagamento de terceiros deixando a cargo do pesquisador apenas o pagamento referente a aquisição do bem/serviço.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: DIVISÃO DE CONTRATOS

### NOVAS CONTRATAÇÕES

- a) Vários processos chegam à Divisão de Contratos com pedido de urgência/prioridade para emissão de atas ou contratos. Muitas vezes constatamos que estes processos foram recém-abertos ou ficaram muito tempo em determinados setores. Este fato acarreta prejuízo aos demais processos que estão na Divisão aguardando para emissão de seus respectivos termos por ordem de entrada. Em decorrência das situações apontadas pode ocorrer retrabalho quando se emite ata/contrato e a empresa recusa-se a assinar por estar a proposta vencida, há demora quando solicita-se atualização de documentos exigidos na habilitação que devem ser mantidos para a contratação e quando a empresa não faz prova de que o signatário indicado representa legalmente a empresa, sem computar o prazo de cinco dias para retorno dos documentos assinados.
- b) Em que pese já ter sido acordado que a descrição e os valores a constar nas atas de registro de preços são as constantes das propostas anexadas no Sistema Comprasnet, muitas vezes verificamos que estas não correspondem ao resultado homologado, seja em descrição, marca ou valor. A divergência de informações acarreta o risco de firmar um compromisso com descrição ou marca não correspondente ao aprovado no parecer da unidade interessada. Quando constatada tal divergência, solicitamos esclarecimentos para emissão correta do documento, o que atrasa a assinatura do mesmo.
- c) Há contratos e atas que deveriam ter maiores especificações relativas a obrigações, prazos, etc... para garantir seus cumprimentos e penalizações quando couberem. As unidades solicitantes devem ter a consciência de que o detalhamento de seus pedidos acarreta melhores resultados e possibilitam exigir que a execução atenda às necessidades da Instituição.

48

### CONTROLE DE VIGÊNCIA DOS CONTRATOS

- a) O controle de vigência dos contratos é feito através de registros em planilhas próprias.
- b) Quando solicitamos ao CCE que criasse um sistema para controle nos foi informado que o SIGECON, substituído posteriormente pelo SiGea, supriria nossas necessidades gerando os relatórios necessários para nossos controles, o que não ocorre.
- c) Há necessidade de desenvolvimento de sistema para gerar diversos relatórios (contratos, empresas, objetos, valores, aditivos, apostilamentos, fiscais de contratos, vigências, etc.)





- d) Em contratos com vigência máxima de 60 (sessenta) meses, esta Divisão comunica tal fato às unidades interessadas através de despacho no próprio processo ou via correio eletrônico com antecedência de 01 (um) ano para que tomem providências necessárias como abertura de novas licitações se tiverem interesse.
- e) Os prazos não são observados pelas unidades interessadas, o que configura total falta de planejamento. A urgência ocorre na Divisão de Contratos que deve emitir os termos atropeladamente. Contratos acima de R\$ 300.000,00 que devem ser homologados pelo COPLAD tem que ser encaminhados para aprovação “ad referendum”.

### PRORROGAÇÕES

- a) Os processos são encaminhados às unidades interessadas para instrução quando da prorrogação de vigências com prazo de 30 (trinta) dias para devolução a esta Divisão considerando-se necessidade de demais trâmites. Este prazo normalmente não é cumprido. Somos obrigados a solicitar reiteradas vezes às unidades para não haver prejuízo da contratação.

### FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS

- a) Há falta de colaboração de alguns fiscais de contratos que não confirmam o recebimento de cópia de suas portarias, contratos, aditivos e apostilamentos. A Divisão de Contratos tem que mandar reiteradamente as mesmas informações (via e-mail), telefonar várias vezes ~~48~~ ainda assim, não há retorno.

### PUBLICAÇÕES

- a) Emitidos os contratos solicitamos às unidades a emissão dos respectivos empenhos para que possamos registrá-los no SICON, dentro do prazo legalmente estabelecido para garantir sua eficácia.
- b) O registro dos contratos no SICON gera a publicação no DOU. Porém, como os empenhos não são emitidos ou encaminhados em tempo hábil, nos vemos obrigados a efetuar as publicações dos extratos dos contratos através do site da Imprensa Nacional, o que gera custo dobrado.

### CRONOGRAMA

- a) É um registro no SIASG que vincula o contrato ao SIAFI. Só podemos fazê-lo ao cadastrar o contrato no SICON. Assim, com a demora do envio dos empenhos pelas unidades interessadas, há demora na publicação via sistema e conseqüentemente no registro do Cronograma.
- b) Os contratos cronogramados não estão sendo devidamente apropriados para o SIAFI, ação que deve ser realizada pelo DCF.



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Paraná  
Pró-Reitoria de Administração

## **CONCESSÕES/PERMISSÕES DE USO**

- a) As exigências de adequação dos espaços físicos, apresentação de plantas, projetos, aprovação técnica e emissão de ordem de serviço para início de reformas são tramitações muito demoradas prejudicando o início de atividades das concessionárias/permissionárias.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: COORDENAÇÃO DE LICITAÇÃO (COMLIC)

**PREGOEIROS E EQUIPES DE APOIO.** Alta rotatividade de pregoeiros nos últimos 10 anos e dificuldade de incluir novos servidores. Além da grande responsabilidade e complexidade envolvidas nas atribuições da Coordenação de licitação, a gratificação não está institucionalizada (não há gratificação específica para pregoeiros e membros das equipes de apoio como ocorre com os orçamentários e almoxarifes), é provisória, pois pertence a outros setores da UFPR. É preciso (i) estudo sobre demanda de pregoeiros, principalmente no segundo semestre de cada ano; (ii) perseguir a meta de ter na Coordenação de Licitação somente servidores efetivos, sendo: 1 Coordenador, que seria também o presidente da Comissão de Licitação, 4 pregoeiros, 2 servidores para equipe de apoio tipo I (elaboração de edital de licitação) e 2 servidores para a equipe de apoio tipo II (trabalho operacional). Risco: não adquirir expertise setorial para acompanhar a legislação para as compras públicas (terceirização, informática, redes, consumo, equipamentos).

**TERMO DE REFERÊNCIA.** O Termo de Referência (planejamento de compras) não faz parte da aprendizagem organizacional, resume-se a preencher um documento. Erros e falhas são recorrentes, pois não há planejamento no início das compras públicas (setor solicitante): necessidades e soluções. Não há estudo sobre exigências legais, marcas disponíveis no mercado, soluções para aquisição, anotação de falhas e erros anteriores (garantia e assistência técnica) ou, sequer histórico de consumo. Risco: direcionar marca, comprar um produto que não atende à necessidade, comprar algo sem qualidade.

**ENGENHARIA.** Não há expertise organizacional para aprimorar o planejamento e fiscalização das contratações de obras e serviços de engenharia (concorrência e tomada de preços). Risco: não ter expertise para planejar, licitar e fiscalizar obras e serviços de engenharia.

**LICITAÇÃO.** Não há especialização por áreas de licitação: tomada de preços (engenharia), concorrência (cantinas, fotocópias), concorrência (engenharia), pregão eletrônico (sistema de registro de preços), pregão eletrônico (com dotação orçamentária), cotação eletrônica (dispensa), pregão eletrônico (serviços terceirizados). Risco: não ter uma equipe de trabalho eficiente para suprir necessidades de compras públicas.

**QUANTITATIVOS.** Não há controle sistemático dos quantitativos licitados para o Sistema de Registro de Preços. Não há indicação de mínimo comprado em anos anteriores (TCU). Não há indicação da finalidade do uso dos produtos para avaliação técnica. Banalização do uso do Sistema de Registro de Preços, sem planejamento, nem previsão de compras, ou ainda falta produtos quando é necessário. Risco: ter alto estoque ou falta de material.



**ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GARANTIA.** Não há um processo sistemático para controle da assistência técnica e garantia dos produtos, informando produtos defeituosos e sem validade para próximas licitações. Risco: ter produtos na validade como inservíveis (leilão).

**CLIENTES INTERNOS.** Não há um processo sistemático para atender as necessidades específicas dos clientes internos da UFPR: obras da Suinfra, material odontológico, material para pesquisa, equipamentos para laboratórios, reagentes para laboratórios, reitoria e Pró-Reitorias, material de informática do CCE etc. Risco: cada setor criar seu próprio departamento de compras e modos de licitar (dispensa ou outros).

**TÁTICO.** Apenas há atividades operacionais de compras, sem a integração entre os macroprocessos. Não há gestão estratégica de estoques e quantitativos, de acordo com a disponibilidade financeira. Risco: promover uma gastança pública sem controle.

**DESCENTRALIZAÇÃO.** Há centralização do processo de licitação para toda a UFPR (quatro pregoeiros), e de planejamento de compras (dois servidores). Não há parceria nas aquisições com os diversos setores orçamentários e financeiros da UFPR, faltando integração e cadeia de comando. Risco: não ter os setores e unidades como parceiros.

**PROCESSO.** Há uma visão estanque do processo de compras públicas: planejamento de compras, gestão de estoques, elaboração do termo de referência, licitar, contratar, fiscalizar, acionar garantia e assistência técnica, notificar as empresas, auditar.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: DIVISÃO DE PATRIMÔNIO

A Divisão de Patrimônio tem muita dificuldade no controle dos bens de patrimônio, principalmente com relação ao etiquetamento desses bens ao chegar na instituição.

Todos os bens patrimoniáveis são recebidos pelas unidades requerentes, quando a Divisão vai etiquetar para o tombamento, esses bens não são encontrados, ou, o usuário do bem não quer assinar o Termo de Responsabilidade pelo bem.

Para amenizar o problema, a Resolução nº 28/2013 do COPLAD, aprovou uma rotina temporária onde os orçamentários (outros) estão recebendo o bem e colocando as etiquetas, que são pré-cadastradas pela Divisão de Patrimônio após o registro de empenho pelo Departamento de Contabilidade e Finanças, enquanto aguarda-se a criação pela UFPR de um Central de Recebimento desses bens.

A data correta de ingresso do bem na universidade (entrada física do bem) é fundamental para veracidade das informações do RMB.

A qualidade da informação para depreciação contábil, tendo em vista que a depreciação deve ser contabilizada quando o bem entra em uso, com o departamento de logística pode-se atribuir o início do cálculo da depreciação quando da entrega do bem ao setor. Atualmente o cálculo da depreciação inicia quando do tombamento.

A lei não permite a distribuição de bens sem a identificação e sem a indicação de responsabilidade.

Riscos deste procedimento:

- a) Não há garantias de que o bem recebido é o mesmo que foi licitado, principalmente com relação à marca, modelo e potência oferecidos pela empresa na hora do certame;
- b) Caso a empresa não entregue o bem, o empenho cancelado, as etiquetas já estarão emitidas, e, se não forem devolvidas à Divisão de Patrimônio ficarão no cadastro do sistema SAP, induzindo ao erro de quantidades de bens na instituição;
- c) Servidores não autorizados podem aceitar trocas de produtos, marcas, modelos, oferecidos diretamente pelas empresas para que o empenho seja atendido;
- d) Mesmo a rotina aprovada pode ocasionar falhas caso ao receber o bem e etiquetá-lo a unidade não tramite o processo a Divisão de Patrimônio para cadastro final do bem e do responsável, deixando uma lacuna no sistema SAP e na contabilidade;
- e) Nem sempre tombamento e entrega do bem coincidem, há lapso de tempo o que prejudica a informação contábil;
- f) Se não cessar as entradas "incorretas" nunca se corrigirá o cadastro de bens.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: SERVIÇOS TERCEIRIZADOS (DAAST)

A UFPR possui contratos de serviços terceirizados para as mais diversas áreas: **DSG/DAAST** (vigilância, limpeza, portaria, recepção, vigia, analista de contratos terceirizados, costura, continuo, almoxarife, técnico de manutenção de equipamentos de laboratório, , operador de malote, de patrimônio), **BL** (preparador de peças cadavéricas, técnico em histologia), **DSG/DI** (analista de comércio exterior, assistente de comércio exterior), **RU** (açougueiro, auxiliar de cozinha, chefe de cozinha, copeira, garçon, cozinheiro, encarregado, operador de caixa), **FAZENDAS** (supervisor, encarregado, marceneiro, auxiliar de marceneiro, mecânico agrícola, serralheiro, soldador, pedreiro, eletricitista, encanador, oficial de manutenção civil, trabalhador agropecuário, manejo de fruticultura, jardineiro, manejo de olericultura, tratorista agrícola, operador de roçadeira costal), **IMPRENSA** (impressor de offset, impressor de corte e vinco, operador de acabamento, operador de guilhotina, gravador de mão, desenhista gráfico), **ACS** (editor de imagem e texto, reporter cinematográfico, editor de estúdio, técnico em gravação de áudio, diretor de redação, editor de imagens, analista de marketing, designer publicitário, assessor de imprensa, repórter fotográfico, repórter pauteiro) **HV** (auxiliar veterinário, tratadores de animais, encarregado, lavador de roupa hospitalar), **CEM** (marinheiros), **SUINFRA** (auxiliar de manutenção predial, carpinteiro, eletricitista, eletricitista de telefonia, encanador, marceneiro, oficial de manutenção, operador máquina gás e vácuo, operador de máquina costal, pedreiro, pintor, serralheiro, encarregado)

- a) fiscais designados são, em alguns casos, professores, diretores de setor e não tem conhecimento das regras que um fiscal precisa ter e nem tempo necessário para dedicar a essa função;
- b) há vários contratos para apenas um servidor fiscalizar, exemplo disso, os contratos gerenciados pela DAAST;
- c) os setores distantes não ajudam na fiscalização dos contratos;
- d) falta de treinamento para os fiscais de contratos;
- e) foi lançado o Manual de Fiscalização, mas precisa de mais treinamentos para os fiscais de serviços terceirizados;
- f) Os processos de fiscalização de serviços terceirizados precisam ser descentralizados;
- g) Cada campus/setor/prédio necessita de servidor especialmente designado para fiscalizar os serviços terceirizados com o apoio da DAAST;
- h) A saída de Curitiba para a fiscalização em setores distantes é contraproducente e antieconômico para a UFPR.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: SERVIÇOS GERAIS

A UFPR contrata serviços: energia elétrica, telefonia fixa, telefonia móvel, hospedagem, manutenção de geradores, elevadores, ar condicionado, outsourcing, agenciamento e transporte de cargas, correios, malote para Palotina e Jandaia, manutenção software do SIBI, fornecimento de refeições Palotina, Litoral, Pontal do Paraná, Mirassol, limpeza de desinfecção de obras raras no HL, suporte técnico no SIE, locação de equipamentos de sonorização e iluminação e palco, estandes para eventos, confecção de instalação de móveis sob medida, locação de multimídias para SIEPE, fornecimento de refeições em eventos, manutenção preventiva e corretiva em microscópio, limpeza e conservação de piscinas do CED, coleta, transporte, tratamento de resíduos químicos e biológicos em Palotina, em Curitiba, aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar, seguro de vida, manutenção preventiva e corretiva em equipamentos odontológicos, instalação e garantia de switches, locação de imóveis, serviços de clipping de notícias, serviços de acabamento para Imprensa da Universidade, confecção de banner para Imprensa da Universidade, geração de sinal para UFPRTV, lavanderia para o teatro, atendimento de urgências e emergências médicas, manutenção das máquinas da Imprensa Universitária, gerenciamento de frota, locação de marina, aulas práticas,

- a) Os fiscais designados para os contratos de serviços comuns não atuam de maneira correta por falta de treinamentos e conhecimento real de como tem que ser sua atuação;
- b) Os fiscais de designados para os contratos de garantia igualmente.



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: ALMOXARIFADOS CENTRAL E SETORIAIS

A Universidade Federal do Paraná preocupada com os resultados dos seus seguimentos administrativos, busca através de ferramentas gerenciais otimizar os processos de compras de forma eficaz com objetivo de reduzir os custos de aquisição. Porém se depara com dificuldades em todas as áreas de atuação, sendo uma delas o Almojarifado Central (AC) e outros almojarifados setoriais.

A dificuldade de atender a todos os setores e departamentos, que neste caso, são os clientes internos, torna-se um grande problema, custos com desperdícios, custos gerados por estoques excessivos, produtos fora do prazo de validade, falta de estrutura adequada, retrabalho no processo de gerenciamento, e ainda, sistema de informação truncada, sem confiabilidade por estar com dados obsoletos.

Sugerimos que as Unidades, inclusive os Almojarifados Setoriais, façam pedidos mensais ao AC e que os mesmos partam somente dos Almojarifados Setoriais, com algumas exceções. Todos os pedidos devem ter previsão para 30 dias, o que gerará maior estabilidade de quantidades e produtos solicitados.

Pela falta de planejamento das compras adequadas, acaba dificultando o atendimento gerando um lead time (tempo de espera) longo o que leva a um descrédito no processo, implicando em custos adicionais para a divisão de suprimentos e gerando reclamações dos setores junto a Pró-Reitoria de Administração.

Com o planejamento e levantamento real da necessidade a partir das Unidades solicitantes, os pedidos teriam menos flutuação de produtos e suas quantidades, o que geraria um melhor planejamento de compras a partir do AC e melhor logística do intervalo entre elas, pois o estoque do AC é muito flutuante, impossibilitando uma logística adequada de compras.

Todos os eventos e feiras extracurriculares (com algumas exceções) deveriam ser informados ao AC no início do ano, para que assim nos possibilitassem a logística de compras dos materiais que não fazem parte da rotina, não gerando grandes ausências no estoque devido ao fornecimento de grandes quantidades de materiais para estes eventos.

Seria importante que o AC tivesse um feedback com relação aos materiais fornecidos, principalmente com relação aos de má qualidade. Com isso o AC teria condições de tentar adquirir produtos de melhor qualidade junto aos fornecedores, seja na fase de licitação ou diretamente em seus estoques.

Por fim, o Almojarifado Central acredita que seria imprescindível que o mesmo tenha prioridade com relação aos processos de licitação, empenhamento de materiais, bem como que o AC tivesse recurso próprio, para que assim, principalmente no início dos anos,





não dependesse de transferências de recursos de outras Unidades para repor seu estoque, que neste período encontra-se desfalcado devido aos fornecimentos de final de ano (para 3 meses).

Partindo destas premissas, é necessária a intervenção no almoxarifado para que se consiga responder com eficiência e eficácia as atribuições para o qual o setor justifica sua existência dentro da estrutura organizacional, pois é através do almoxarifado central que toda a universidade se abastece de materiais de expediente, limpeza e alguns produtos de gênero alimentícios destinados aos setores como, por exemplo, café, açúcar e chá.

Temos ainda, o problema dos almoxarifados setoriais, que auditados pela CGU encontram-se com falta de controle dos bens adquiridos diretamente dos registros de preços e não são controlados adequadamente, podendo gerar desvios ou má gestão do dinheiro público. Conforme dispõe o Decreto-lei nº 200, de 25/02/1967, os estoques a cargo dos gestores públicos devem ser obrigatoriamente contabilizados e, anualmente, deve-se tomar as contas dos responsáveis pela sua administração.



## **DO CONTROLE INTERNO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Segundo a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, da Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), em seu artigo 8º, os controles internos da gestão da UFPR devem ser desenhados e implementados em consonância com os seguintes princípios:

I - aderência à integridade e a valores éticos;

II - competência da alta administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;

III - coerência e harmonização da estrutura de competências e responsabilidades dos diversos níveis de gestão do órgão ou entidade;

IV - compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos da organização;

V - clara definição dos responsáveis pelos diversos controles internos da gestão no âmbito da organização;

VI - clara definição de objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos;

VII - mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;

VIII - identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão ou entidade que possam afetar significativamente os controles internos da gestão;

IX - desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos;

X - adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar a implementação dos controles internos da gestão;

XI - definição de políticas e normas que suportem as atividades de controles internos da gestão;

XII - utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;



XIII - disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão;

XIV- realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e

XV - comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.



## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Estratégia Geral de Logística da Administração Pública Federal**: EGL 2016-17 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2015.

**Acórdão nº 528/2015 TCU Plenário - Relatório de Levantamento**

**Acórdão nº 1.545/2016 TCU Plenário – Relatório de Auditoria Operacional**

**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1, DE 10 DE MAIO DE 2016**, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.