



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Tema: Licitação e Contratos – Contrato nº 010/2020

Unidade Examinada: INFRA S/A, DIRAF

Exercício: 2023

SUMÁRIO EXECUTIVO

OBJETIVO

A presente auditoria operacional tem como objetivos de avaliar o **desempenho da execução** do contrato nº 010/2020, que tem por objeto a Prestação de Serviços Técnicos Especializados de Consultoria para Elaboração de Proposta de Projeto de Reestruturação e Reorganização para Reposicionamento da Valec e EPL e constituição de empresa denominada Infraestrutura de Transportes S.A – Infra S.A, quanto aos aspectos da **economicidade**, da **eficácia**, da **eficiência** e da **efetividade** da consultoria ora contratada, bem como avaliar os **controles internos** estabelecidos para conduzir a gestão do referido contrato quanto a sua suficiência a fim de garantir a consecução dos seus objetivos, considerando as boas práticas de controle interno do *COSO ICIF*.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para executar esta auditoria operacional foi a proposta prevista no Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União - 4ª Edição Ed. 2020.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o desempenho da execução do contrato nº 010/2020 foi considerado **insatisfatório** por não estar, de forma integral, aderente aos princípios da **economicidade**, da **eficácia**, da **eficiência** e da **efetividade**, bem como o sistema de controle interno implementado para gerir a execução do referido contrato foi considerado **ineficaz** por não atender a integralidade dos cinco componentes do *COSO ICIF*.

Vale ressaltar que foram identificados três achados de auditoria, todos na dimensão do desempenho do contrato. Dois achados relacionados com a eficiência, sendo, respectivamente, a ineficiência na condução da execução do contrato e a classificação inadequada das informações do contrato quanto ao grau de sigilo, sem a necessária formalização para a instrução de processos classificados com sigilo prevista na Lei de Acesso à Informação. Já o último achado foi, no aspecto da efetividade, a ausência de efetividade nos resultados e impactos proporcionados pela consultoria.

Quanto aos benefícios provenientes deste trabalho de avaliação, na dimensão do desempenho, espera-se a melhoria no uso regular e eficiente de recursos financeiros e não financeiros aplicados na implementação dos produtos da consultoria nos processos de trabalho da empresa. Por outro lado, na dimensão de riscos e controles internos, busca-se a melhoria processos de gestão da entidade, como o processo de governança, gerenciamento de riscos e controles internos em gestão de contratos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

COSO ICIF - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - Internal Control – Integrated Framework*

DIRAF - Diretoria de Administração e Finanças

EPL – Empresa de Planejamento e Logística S.A

GEADM – Gerência de Administração

MAO - Manual de Auditoria Operacional do TCU 4ª Edição Ed. 2020

MTR - Matriz de Tratamento dos Riscos

PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna

SUADM – Superintendência de Administração

SUGOE - Superintendência de Governança e Estratégia

SULIC – Superintendência de Licitação e Contratos

SUPOF – Superintendência de Orçamento e Finanças

TR – Termo de Referência

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Estrutura da Auditoria Operacional

TABELA 1: Amostra

TABELA 2 – Cumprimento das entregas do montante fiscalizado

FIGURA 2 - Matriz de Tratamento dos Riscos (MTR)

TABELA 3 - Relação de todos os gestores e fiscais do contrato em ordem cronológica

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	2
1. INTRODUÇÃO	6
1.1 APRESENTAÇÃO	6
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO.....	6
1.3 MATERIALIDADE.....	6
1.4 ESCOPO.....	7
1.5 OBJETIVO GERAL	7
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.6.1 <i>Os Aspectos da Dimensão do Desempenho</i>	<i>7</i>
1.6.2 <i>Os Aspectos da Dimensão dos Riscos e Controles Internos</i>	<i>8</i>
1.7 ESTRUTURA DA AUDITORIA OPERACIONAL.....	8
1.8 1.8 MONTANTE FISCALIZADO	9
1.9 METODOLOGIA.....	10
1.10 CRITÉRIOS DE AUDITORIA	10
2. ANÁLISE	11
2.1. PANORAMA GERAL DA EXECUÇÃO DO CONTRATO.....	11
2.2. DIMENSÃO DO DESEMPENHO DO CONTRATO	13
2.2.1. <i>Análises da Economicidade.....</i>	<i>13</i>
2.2.2. <i>Análises da Eficácia</i>	<i>16</i>
2.2.3. <i>Análises da Eficiência.....</i>	<i>18</i>
2.2.4. <i>Análises da Efetividade.....</i>	<i>21</i>
2.2.5. <i>Conclusão da Dimensão do Desempenho do Contrato.....</i>	<i>22</i>
2.3. DIMENSÃO DOS RISCOS E CONTROLES INTERNOS	23
2.3.1. <i>Ambiente de Controle.....</i>	<i>23</i>
2.3.2. <i>Avaliação de Riscos.....</i>	<i>24</i>
2.3.3. <i>Atividades de Controle.....</i>	<i>26</i>
2.3.4. <i>Informação e Comunicação.....</i>	<i>27</i>
2.3.5. <i>Monitoramento</i>	<i>27</i>
2.3.6. <i>Conclusão da Dimensão dos Riscos e Controles Internos</i>	<i>27</i>
3. SÍNTESE DOS ACHADOS E RECOMENDAÇÕES	29
3.1. INEFICIÊNCIA NA CONDUÇÃO DA EXECUÇÃO DO CONTRATO.	29
3.2. CLASSIFICAÇÃO INADEQUADA DAS INFORMAÇÕES DO CONTRATO QUANTO AO GRAU DE SIGILO	29
3.3. AUSÊNCIA DE EFETIVIDADE NOS RESULTADOS E IMPACTOS DA CONSULTORIA.	30
4. CONCLUSÃO GERAL.....	31

1. INTRODUÇÃO



1.1 Apresentação

Trata-se de auditoria operacional, em cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT/2023, bem como ao atendimento de solicitação da própria unidade auditada, para avaliar a execução do Contrato para Prestação de Serviços Técnicos Especializados de Consultoria para Elaboração de Proposta de Projeto de Reestruturação e Reorganização para Reposicionamento da Valec e EPL e constituição de empresa denominada Infraestrutura de Transportes S.A – Infra S.A, firmado com a empresa Falconi Consultores S.A, tendo como unidade gestora a Diretoria de Administração e Finanças - DIRAF.

1.2 Identificação do Objeto

O objeto desse trabalho é a avaliação da **execução** do contrato nº 010/2020. A contratação da consultoria, objeto do contrato, teve como origem demanda do Ministério da Infraestrutura, atual Ministério dos Transportes, para subsidiar o processo de incorporação entre a Valec e EPL.

1.3 Materialidade

A materialidade da contratação dos serviços técnicos especializados de consultoria para elaboração de proposta de projeto de reestruturação e reorganização para reposicionamento da Valec e EPL e constituição de empresa denominada Infra S.A estava relacionada com os aspectos **quantitativo** e **qualitativo** da contratação em tela.

O primeiro aspecto está relacionado com o valor da contratação de R\$ 3.100.000,00 (três milhões e cem mil reais), bem como a adequada aplicação desses recursos.

Já o segundo, quanto aos aspectos qualitativos, está ligado com a importância estratégica do processo de incorporação da EPL pela Valec a fim de obter uma estrutura organizacional adequada

às necessidades e ao contexto que a empresa estava inserida, considerando as variáveis econômicas, políticas, sociais e mercadológicas, proporcionando a geração de valor público para a sociedade por meio dessa estrutura organizacional adequada, eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, de alta *performance* para a consecução dos seus objetivos institucionais.

1.4 Escopo

Esta auditoria operacional tem como escopo o desempenho da execução do contrato em tela, quanto ao atendimento dos princípios da **economicidade, eficácia, eficiência e efetividade**, bem como a avaliação da efetividade dos controles internos da gestão do contrato, quanto ao atendimento dos cinco componentes do *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - Internal Control – Integrated Framework - COSO ICIF*.

1.5 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é avaliar o **desempenho da execução** do referido contrato, quanto aos aspectos de eficácia, eficiência, efetividade, economicidade dos serviços contratados, bem como avaliar os controles internos da gestão do referido contrato quanto a sua suficiência, com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos, considerando os seguintes elementos do sistema de controles internos da gestão do contrato em tela, segundo as premissas do *COSO ICIF*, previstas em seus componentes, sendo: a) ambiente de controle; b) avaliação de risco; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e) monitoramento.

Ressalte-se que um dos principais objetivos deste tipo de auditoria visa agregar valor e aperfeiçoar os processos internos de gestão, a fim de contribuir para o amadurecimento da gestão da empresa.

1.6 Objetivos Específicos

A verificação dos objetivos específicos se dá por meio da avaliação dos aspectos da **dimensão do desempenho**, bem como da **dimensão dos Riscos e Controles Internos**.

1.6.1 Os Aspectos da Dimensão do Desempenho

Sob os aspectos da dimensão de desempenho, busca-se avaliar a observância aos princípios da economicidade, eficácia, eficiência e efetividade, conforme definições constantes do Manual de Auditoria Operacional do TCU – MAO- TCU - 4ª Edição Ed. 2020.

A análise dos insumos aplicados na execução se possui um valor econômico-financeiro adequado, sem comprometer a qualidade das entregas trará subsídios para a avaliação de **economicidade**. Na mesma linha, a aferição se as entregas foram realizadas dentro do cronograma inicial subsidiarão a opinião sobre **eficácia**. A seu turno, a análise da **eficiência** terá por base a relação entre o aspecto da economicidade e da eficácia na execução do contrato, considerados os insumos aplicados.

Por fim, sob o aspecto da **efetividade** busca-se avaliar se o objetivo principal da contratação contribuiu para o alcance dos objetivos da empresa, pautado na sustentabilidade de longo prazo, qualidade e eficiência, bem como a agregação de valor público para a sociedade.

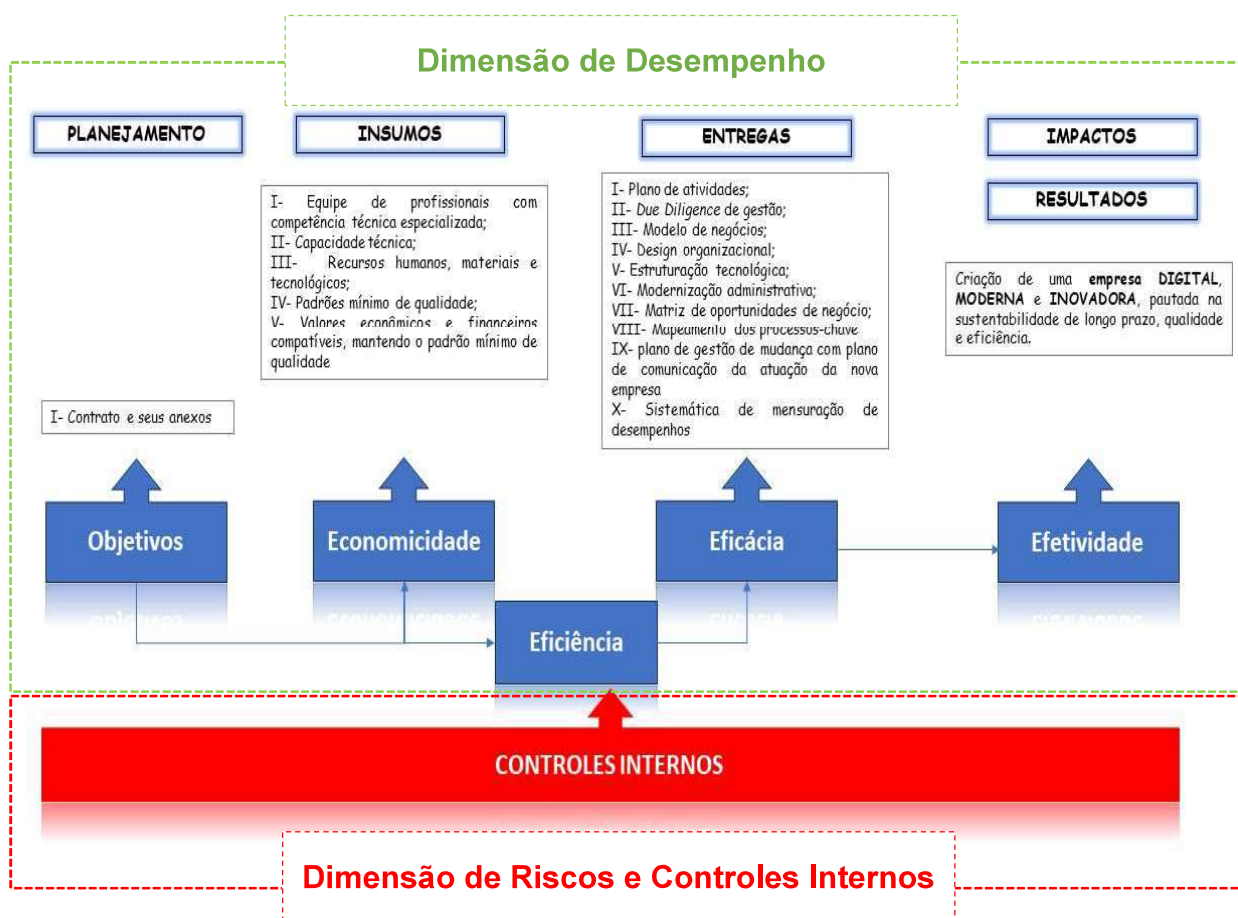
1.6.2 Os Aspectos da Dimensão dos Riscos e Controles Internos

Sob os aspectos da dimensão dos riscos e controles internos será aplicada a metodologia *COSO ICIF* em seus cinco componentes (ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle; informação e comunicação, monitoramento) para avaliação da **suficiência** e capacidade dos controles internos em detectar e prevenir erros e fraudes.

1.7 Estrutura da Auditoria Operacional

Este trabalho de avaliação foi estruturado considerando: os objetivos estabelecidos no bojo do contrato, como **planejamento**; os recursos necessários para a adequada execução do contrato como insumos, na ótica da **economicidade**; os produtos objeto do contrato, como entregas executadas dentro do cronograma físico inicial, na ótica da **eficácia**; a análise da relação entre o alcance da economicidade e da eficácia de acordo com os objetivos, na ótica da **eficiência**; e a análise dos resultados e impactos do desempenho da execução do contrato proporcionarão a criação de uma empresa digital, moderna e inovadora, pautada na sustentabilidade de longo prazo, qualidade e eficiência, na ótica da **efetividade**. A figura 1 ilustra a dinâmica dessa estrutura:

FIGURA 1: Estrutura da Auditoria Operacional



Fonte: elaborada pela auditoria interna.

1.8 Montante fiscalizado

O montante fiscalizado foi selecionado por meio da abordagem de amostragem não estatística, nos termos da NBC TA 530 (Norma de Auditoria que dispõe sobre “Amostragem”), que se baseia principalmente na experiência do auditor. Na definição e seleção da amostra de auditoria, considerando a materialidade, no aspecto quantitativo (valor monetário do item), e, no aspecto qualitativo (a probabilidade de conter possíveis não conformidades) dos itens selecionados da amostra, conforme tabela a seguir:

TABELA 1: Amostra

ITEM	CONTRATO	STATUS	VALOR (R\$)	QTDE DE PRODUTOS	PERCENTUAL	
					EM VALOR	EM QTDE
1.	Relatório 1/12: IX - Plano de Gestão de Mudanças	Executado	259.616,59	1	8%	4%
2.	Relatório 2/12: III - <i>Due Diligence</i> de Gestão	Executado	493.259,61	1	16%	4%
3.	Relatório 3/12: IV - Modelo de Negócio	Executado	303.021,33	1	10%	4%
4.	IX - Gestão de Mudanças (Parte 3/4)	Contestado	69.948,41	1	2%	4%
5.	VII - Gestão do conhecimento	Contestado	67.591,76	1	2%	4%
6.	Relatório 9/12: VIII- Sistema de informações gerenciais; IX - Gestão de Mudança (Parte 4/4); X - Sistemática p/ mensuração do desempenho	Não executado	135.183,51	3	4%	12%
AMOSTRA			1.328.621,21	8	43%	32%
TOTAIS			3.100.000,00	25	100%	100%

Fonte: elaborada pela auditoria interna.

Insta ressaltar que as conclusões são válidas somente apenas para a amostra, segundo abordagem de amostragem não estatística.

1.9 Metodologia

A metodologia e os procedimentos aplicados na execução dos trabalhos, a fim de obter as evidências adequadas e suficientes para fundamentar os achados foram baseados no MAO- TCU - 4ª Edição Ed. 2020.

1.10 Critérios de auditoria

Os critérios estabelecidos são: a) o contrato e seus respectivos anexos; b) os princípios da economicidade, eficácia, eficiência e efetividade; e c) o *COSO ICIF*.

2. ANÁLISE



2.1. Panorama Geral da Execução do Contrato

Com base nos documentos disponibilizados pela unidade auditada, as principais características do objeto do contrato em análise, a seguir:

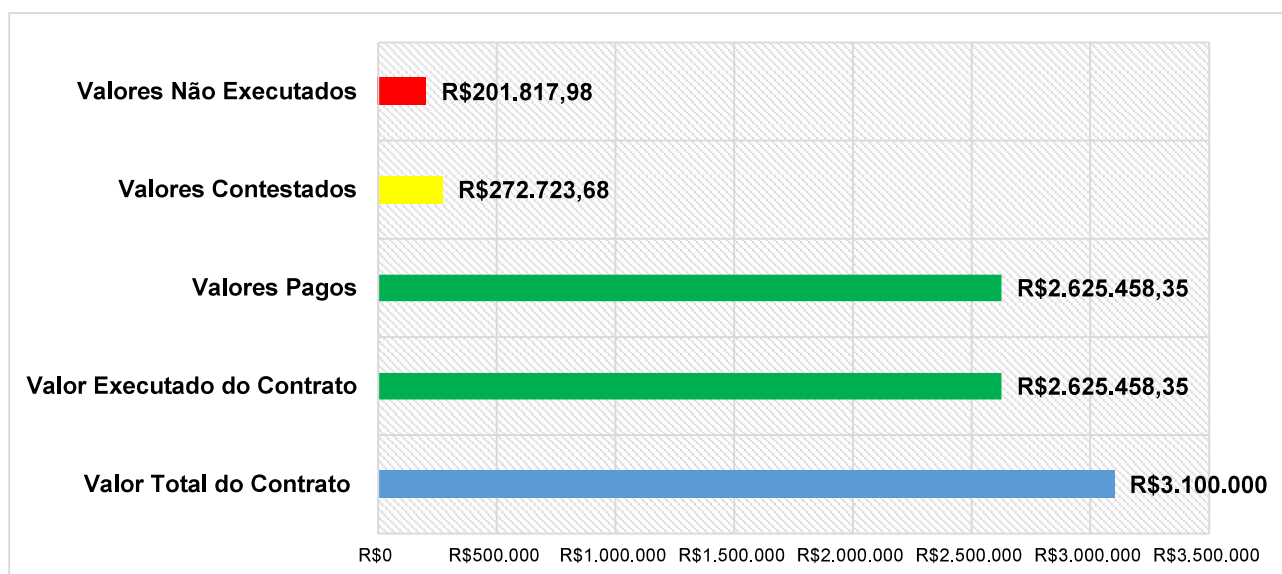
- a) Contratação realizada por meio de inexigibilidade de licitação;
 - b) Objeto do contrato enquadrado como não comum, de escopo, eminentemente intelectual e sem dedicação exclusiva de mão de obra, contemplando os seguintes produtos resultado da prestação dos serviços:
 - i. *Due Diligence* de gestão;
 - ii. modelo de negócios: governança, modelo de gestão, modelo operacional e modelo organizacional, considerando o xadrez funcional;
 - iii. design organizacional com os fundamentos da nova empresa;
 - iv. estruturação tecnológica para garantir exploração de ferramentas de BI, *analytics* e inteligência artificial na sua atuação de estudos e planejamentos de políticas de infraestrutura;
 - v. modernização administrativa com ganhos de escala e redução de custos de funcionamento;
 - vi. matriz com as oportunidades de negócio efetivos de curto prazo e potenciais de médio e longo prazo, considerando as sinergias de atuação da Valec e EPL;
 - vii. mapeamento, desenho ou redesenho de processos-chave que vão alavancar a operação e sustentabilidade da nova empresa;
 - viii. plano de gestão de mudança com plano de comunicação da atuação da nova empresa;
- e

- ix. sistemática de mensuração de desempenhos para constituir uma empresa com foco em resultados e com DNA de empreendedorismo, eficiência e efetividade.
- c) Vigência contratual inicial de dois anos, a partir de 13/10/2020, tendo sido prorrogado até 13/10/2023.

O objeto do Contrato nº 010/2020 foi executado, em termos materiais, **76%** (setenta e seis por cento) em relação ao total de escopos descritos no Termo de Referência - TR, insta ressaltar que os escopos executados fora do padrão do TR não foram considerados como executados no cálculo.

Por outro lado, foi executado, em termos financeiros, no valor de **R\$ 2.625.458,35** (dois milhões, seiscentos e vinte e cinco mil, quatrocentos e cinquenta e oito reais, trinta e cinco centavos), montante equivalente a **85%** (oitenta e cinco por cento) do valor do contrato de **R\$ 3.100.000,00** (três milhões e cem mil reais). Cabe ressaltar que a contratada contestou o montante de **R\$ 272.723,68** (duzentos e setenta e dois mil e setecentos e vinte e três reais e sessenta e oito centavos) referente aos escopos executados fora do padrão acordado não foi considerado no cálculo, de acordo com o gráfico 1:

GRÁFICO 1: Valores do Contrato



Fonte: elaborado pela auditoria interna.

Por conseguinte, as análises e os testes aplicados, neste presente trabalho de auditoria operacional, foram realizados na amostra, conforme disposto no item 1.8 deste relatório.

2.2. Dimensão do Desempenho do Contrato

A análise do desempenho do Contrato nº 10/2020 quanto à sua execução restringe-se aos princípios da **Economicidade, Eficácia, Eficiência e Efetividade**. A presente análise objetiva verificar se o contrato em tela atingiu os referidos princípios.

2.2.1. Análises da Economicidade

A análise da economicidade foi avaliada por meio da capacidade técnica da equipe de profissionais especializados da contratada, pela qualidade do conteúdo das entregas, pela compatibilidade do valor econômico-financeiro do contrato com a qualidade do conteúdo das entregas. Adicionalmente, serão objeto de análise os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis e empregados na execução do objeto. Para evidenciação, foram aplicados testes de auditoria sobre a amostra analisada, utilizando-se as técnicas de entrevista e análise documental.

No que se refere à **capacidade técnica da equipe de profissionais especializados** da contratada, buscou-se analisar a percepção de colaboradores que se encontravam na empresa à época da execução contratual, realizada por meio de entrevistas e complementada com a análise documental. O resultado das entrevistas mais relevantes a esta questão de auditoria advém das áreas de governança e de gestão administrativa.

Colaborador da área de governança da empresa à época da execução do contrato declarou que os consultores da empresa com os quais teve contato seriam juniores e que apenas um teria o perfil pleno/sênior e, mesmo assim, não teria sido perceptível seu o notório saber em fusões e aquisições, gestão de processos e consultoria governamental.

Tal manifestação, entretanto, não configurou achado de auditoria, tendo em vista que a percepção declarada é limitada ao pouco contato daquela área com parte da equipe técnica (troca de e-mails e participação em apenas uma reunião, que não fora concluída). Ademais, de acordo com o contrato, não há exigência que toda a equipe seja composta por consultores pleno/sênior, encontrando-se de acordo com as cláusulas 5.5 e 5.6 do contrato, *in verbis*:

5.5. A equipe de apoio do projeto deverá ser formada por especialistas com experiência e conhecimento compatíveis com o escopo a ser desenvolvido. Conhecimento comprovado em reestruturação e reorganização de empresas.

5.6. A equipe de apoio, para a execução dos trabalhos, deverá ser dimensionada e apresentada pela CONTRATADA, dentro daquilo que se entenda ser mais compatível com as disciplinas a serem elaboradas, e de acordo com ocupação necessária para a elaboração dos estudos e projetos.

Por outro lado, colaborador da área de administração da empresa à época da execução do contrato declarou reconhecer a capacidade técnica, com ressalva:

A Equipe da Falconi apresentava capacidade técnica com custos e com a ciência administrativa, contudo, por ser uma consultoria muito voltada ao mercado, eventualmente era percebido alguma insuficiência em relação a alguns normativos dentre os vários que regem a logística na administração pública federal.

Na mesma linha, a ressalva apresentada não descaracteriza e nem compromete a competência técnica da equipe da contratada vinculada na execução do contrato, capacidade essa evidenciada documentalmente quando da habilitação da empresa.

O segundo aspecto avaliado refere-se à **qualidade do conteúdo das entregas**, considerado como insumo para a realização do objeto do contrato com nível superior de excelência a fim de justificar a sua contratação, por meio de inexigibilidade de licitação, enquadrando-se no princípio da economicidade. Para tanto, buscou-se analisar também a percepção de colaboradores que se encontravam na empresa à época da execução contratual, realizada por meio de entrevistas e complementada com a análise documental.

O resultado das entrevistas mais relevantes a esta questão de auditoria advém da área de gestão administrativa, tendo em vista que o colaborador da área de governança declarou não ter tido acesso às entregas e que reunião com aquela área para “demonstração do trabalho” fora suspensa pela Assessoria de Governança logo após seu início pois, ao invés de apresentar os trabalhos desenvolvidos, “mudou a tratativa para validar a metodologia utilizada por eles”.

Sob esse aspecto da percepção do entrevistado, cabe complementar que a validação de processos ou metodologia é considerada uma forma de integração de trabalhos a fim que possam ser implementados de forma mais eficiente para a organização.

O colaborador da área administrativa, a seu turno, declarou que a qualidade estava dentro dos padrões que considerava regular, tendo em vista não ter observado, por um lado, qualquer técnica precária e, por outro, não ter identificado análises e dados que considerasse como positivamente extraordinárias.

Assim, tal manifestação confirma que as entregas, que foram recebidas e atestadas pela contratante, estavam de acordo com as cláusulas contratuais e seus anexos. Por outro lado, ressaltam-se as entregas que foram contestadas pela administração. Dessa forma, os padrões de

qualidade estabelecidos no contrato e seus anexos foram observados, de forma que os atestes e pagamentos ocorressem somente sobre produtos aceites pela administração.

Quanto ao terceiro aspecto, **compatibilidade do valor econômico-financeiro do contrato com a qualidade do conteúdo das entregas**, o valor econômico-financeiro do contrato compatível com qualidade do conteúdo das entregas é considerado como insumo para verificar o custo-benefício da contratação, enquadrando-se no princípio da economicidade.

Há que se registrar a existência de entregas (vide TABELA 1: Amostra) referentes à **Gestão de Mudanças (Parte 3/4)** e **Gestão do conhecimento** que foram contestadas pelo gestor e, por consequência, encontram-se sem ateste ou pagamento. Ademais, não há evidência nos autos que demonstrem a reapresentação desses produtos readequados.

Em termos financeiros, 84,7% do valor do contrato (R\$ 2.625.458,35) foi executado, entregue, aceito e pago. Duas entregas, representando 8,8% (R\$ 272.723,68) foram contestadas. Para o restante, 6,5% (R\$ 201.817,98), não houve entregas.

Em que pese, o colaborador da área de governança à época da execução do contrato ter afirmado que as entregas seriam incompatíveis, tomando-se por base o valor/hora do perfil de senioridade dos consultores que tivera acesso e a qualidade das interações realizadas, o mesmo colaborador declarou que as interações da contratada com aquela área foram bastante pontuais (poucas interações por *e-mail*; uma reunião iniciada e interrompida), insuficientes, portanto, para respaldar a opinião expressada pelo colaborador.

O colaborador da área administrativa, por sua vez, informou desconhecer os valores praticados pela consultoria para os diversos relatórios que compõem o objeto contratado. Ao final, fez a seguinte ressalva:

[...] considerando o número de pessoas envolvidas, a qualificação que nos informavam possuir, o histórico da Consultoria no mercado e a complexidade do objeto, acredita que o serviço não foi simples e barato. A ciência administrativa e de análise de custos empregada na análise logística possuía qualidade, todavia, como dito anteriormente, a parte de conformidade legal apresentava eventualmente uma assimetria entre as informações que compunham o relatório e a prática recomendada pela legislação regente.

Acrescente-se a manifestação da gestão atual do contrato em tela:

...desde então, foram realizadas 2 (duas) reuniões com representante da contratada, porém não houve apresentação de novos produtos, ateste de notas ou autorização de pagamentos por parte da atual equipe de gestão/fiscalização. Todas as informações apresentadas a seguir são fruto da análise de processos administrativos vinculados ao contrato em tela, cujos aceites se deram pela Equipe anteriormente designada. Cabe

ainda destacar que a execução do contrato foi conduzida pelas equipes de gestão/fiscalização anteriores sempre classificando as informações relacionadas ao mesmo como sigilosas e/ou restritas, dificultando a localização dos processos relacionados ao contrato.

Em que pese o elevado percentual de execução financeira, a avaliação deste item foi considerada prejudicada. Por um lado, houve mudança integral da equipe de gestão e fiscalização do contrato e a equipe atual não soube perceber se a relação entre o valor econômico-financeiro do contrato e a qualidade do conteúdo das entregas eram compatíveis. Por outro lado, a não execução integral do contrato de consultoria compromete a avaliação sobre o atingimento do objetivo integral da consultoria realizada, em especial na situação em que documentação era classificada como de acesso restrito ou sigilosa.

Os **recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis e empregados na execução do contrato** foram considerados como insumo para verificar se a contratada possuía recursos mínimos para execução do contrato, enquadrando-se no princípio da economicidade. De acordo com as manifestações das áreas, a contratada possuía os recursos necessários para a adequada execução do contrato.

Pode-se **concluir** que a execução do contrato foi **parcialmente** aderente ao princípio da economicidade, com base nos resultados da análise dos pontos: (i) a capacidade técnica da equipe de profissionais especializados da contratada; (ii) a qualidade do conteúdo das entregas; (iii) a compatibilidade do valor econômico-financeiro do contrato com a qualidade do conteúdo das entregas; e (iv) os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis e empregados na execução do contrato da contratada.

2.2.2. Análises da Eficácia

A análise da eficácia se restringe à avaliação do cumprimento do cronograma físico inicial acordado entre as partes, a fim de verificar o grau de atingimento dos marcos temporais definidos no cronograma, independentemente dos custos implicados.

A avaliação deste item não pode ser considerada aderente ao princípio da eficácia, pois as entregas dos escopos do montante fiscalizado nenhuma cumpriu o cronograma inicial, conforme os documentos constates nos autos dos processos. Essa constatação foi obtida por meio do teste de auditoria de análise documentação, a seguir o resultado na tabela 2 – Cumprimento das Entregas do Montante Fiscalizado:

TABELA 2 – Cumprimento das entregas do montante fiscalizado

ITEM	CONTRATO	STATUS	DATA PREVISTA	DATA DA ENTREGA	RECEBIMENTO DEFINITIVO	DIAS DE ATRASO DO RECEBIMENTO
1.	Relatório 1/12: IX - Plano de Gestão de Mudanças	Executado	20/11/2020	15/01/2021	22/01/2021	56
2.	Relatório 2/12: III - Due Diligence de Gestão	Executado	10/02/2021	04/03/2021	13/05/2021	22
3.	Relatório 3/12: IV - Modelo de Negócio	Executado	12/03/2021	12/07/2021; 30/07/2021; 31/08/2021; 15/09/2021; 04/10/2021; 22/11/2021	07/12/2021	Aprox. 122
4.	IX - Gestão de Mudanças (Parte 3/4)	Contestado	23/09/2021 Aditivo: + 270 dias		23/09/2022 Contestado	
5.	VII - Gestão do conhecimento	Contestado	24/08/2021	Não entregue	Repactuação de prazo solicitada pela contratada	
6.	Relatório 9/12: VIII- Sistema de inform. gerenciais; IX - Gestão de Mudança (Parte 4/4); X - Sistemática p/ mens.desempenho	Não executado				

Fonte: elaborada pela auditoria interna.

Com base nas informações da tabela acima, observa-se que todos os escopos foram entregues fora do prazo do cronograma inicial. Apesar disso, não configura achado de auditoria, pois os atrasos foram motivados pela contratante, conforme a justificativa da contratante referente à solicitação de aditivo de prazo prevista na Nota Técnica nº 05/2021 - NT, datada em 09/11/2021, nos autos do processo nº 51402.101308/2020-31, assim versa:

NT, item 4. DA MOTIVAÇÃO DA CONTRATAÇÃO E DO PRESENTE ADITIVO CONTRATUAL:

[...]

6. Cumpre informar que o projeto desenvolvido pela empresa contratada, FALCONI CONSULTORES S.A., já apresenta 88% de evolução física, conforme Status Report (4691481), datado de 01 de outubro de 2021, e cronograma de execução dos trabalhos (4691507), apresentados pela empresa.

7. Destarte, frente ao avançado do cronograma de execução dos trabalhos (4691507), no intuito de compatibilizar as ações de acordo com as diretrizes Ministeriais, se faz imperiosa a necessidade de se aditivar o presente Contrato, a fim de se ajustar o cronograma firmado para compatibilizar o novo cronograma previsto nas diretrizes Ministeriais no que diz respeito a constituição da empresa Infraestrutura de Transportes S.A. – Infra S.A., programada para ter a retomada de atividades de estudos da constituição para abril de 2022, visando compatibilizar o início da constituição da Infra S.A com momento mais oportuno em razão de projetos em andamento no segundo semestre de 2021 coordenados pela EPL que poderiam ser afetados ou prejudicados.

8. Assim, em razão das novas diretrizes Ministeriais, no que diz respeito a constituição da empresa Infraestrutura de Transportes S.A. – Infra S.A., se mostra crucial a necessidade da prorrogação da vigência, do prazo de execução contratual e da alteração no cronograma das etapas de execução do Contrato nº 010/2020, firmado junto à empresa FALCONI CONSULTORES S.A.

Conforme dispõe o parágrafo 7 da NT, que o cronograma das atividades da execução do contrato estava em ritmo avançado e que a solicitação de prorrogação de prazo era em razão de alinhamento com o cronograma do Ministério Supervisor, atual Ministério dos Transportes, referente à constituição da empresa “Infra S.A”. No entanto, verificou-se uma incongruência das informações entre as datas das entregas do montante fiscalizado com as datas do conjunto geral das entregas apresentada na referida justificativa. Com o intuito de esclarecer essa incongruência de informações, foi indagada à atual gestão do contrato, a seguir:

Os atrasos eram motivados por parte da contratada ou da contratante?

Resposta: Tendo em vista que a atual Equipe de Fiscalização não participou das tratativas, não é possível apresentar manifestação para esse quesito.

Considerando a manifestação acima da atual gestão do contrato, não se pode concluir que os atrasos eram motivados pela contratada, tão somente que foram por parte da contratante.

Por conseguinte, a execução do contrato foi considerada não aderente ao princípio da eficácia, com base nos resultados da análise. Uma vez que os escopos das entregas não cumpriram os marcos temporais iniciais no cronograma estabelecido entre as partes, apesar do atraso, aparentemente, ter sido motivado pela contratante.

2.2.3. Análises da Eficiência

A análise da eficiência foi realizada por meio da verificação da correlação entre os princípios da economicidade e da eficácia, bem como pela percepção dos colaboradores se a execução do contrato era eficiente.

A avaliação da correlação entre esses princípios foi considerada **não** aderente ao princípio da eficiência, devido ao atendimento parcial da economicidade e o não atendimento da eficácia, conforme disposto nos itens 2.2.1 (economicidade) e 2.2.2 (eficácia) deste documento.

Considerando o resultado dessa correlação dos princípios (economicidade e eficácia) configura **achado de auditoria**, uma vez que a definição genérica de eficiência, pela Administração Pública, que é a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período, mantidos os padrões de qualidade.

A partir da definição de eficiência, constatou-se que a ausência de eficiência na condução da execução do contrato, por ter implementado os produtos, escopos do objeto do contrato, de forma parcial e inadequada.

Uma das possíveis **causas**, aparentemente, seria a ausência de dinâmicas de integração entre a equipe de consultoria (contratada) com as áreas envolvidas da empresa (contratante), a fim de obter-se um produto mais alinhado com o contexto e a realidade da Infra S.A, bem como a sua implementação.

Por sua vez, a análise da percepção da eficiência pelas pessoas que participaram na execução do contrato, neste item também não se pode considerar aderente ao princípio da eficiência.

Com esse fim, buscou-se analisar a percepção de colaboradores que se encontravam na empresa à época da execução contratual por meio de entrevistas e complementada com análise documental.

O resultado das entrevistas mais relevantes a esta questão de auditoria provém da área de governança, haja vista que o colaborador dessa área relatou que não era possível perceber a eficiência na execução do contrato, por não ter sido envolvido na sua execução, em razão da falta de transparência dada ao projeto, deixando os empregados da contratante receosos para interagir com a consultoria. Informou também que a única comunicação formal do projeto da consultoria seria dada pela contratante por meio da reunião de abertura do projeto, denominada de *kickoff*, realizada por *live* transmitida pelo *Youtube*, no auditório da empresa.

Na mesma linha, complementa-se com a declaração da atual gestão do contrato, que também não era possível perceber a eficiência na execução do contrato, devido à falta de transparência na condução da gestão do contrato pelas gestões/fiscalizações anteriores, que sempre classificava as informações do contrato como sigilosas e/ou restritas, dificultando a localização dos processos relacionados a este.

Com base nas manifestações acima, constatou-se um rigor exacerbado na classificação de sigilo no processo do contrato, não atendendo aos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade. Tal situação configura **achado de auditoria**.

Uma das possíveis **causas do achado** seria a classificação equivocada da informação quanto ao grau de sigilo prevista na Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação. Observou-se que essa classificação de grau de sigilo das informações do contrato em tela foi enquadrada nos artigos 22 e 23, inciso IV, da Lei de Acesso à Informação, *in verbis*:

Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam: IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

Com base nos artigos expostos acima, verificou-se falta de clareza de qual tipo de sigilo o contrato foi enquadrado, causando ambiguidade e dúvidas em qual fundamentação da classificação da informação de sigilo do contrato.

Além disso, constatou-se a inexistência do estabelecimento do prazo de sigilo da informação, bem como a instrução do processo não atendeu os requisitos mínimos exigidos pela referida Lei, dispostos, respectivamente, no inciso III, § 1º, art. 24 e no art. 28, *in verbis*:

Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

*§ 1º Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no **caput**, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:*

[...]

*III - **reservada**: 5 (cinco) anos.*

Art. 28. A classificação de informação em qualquer grau de sigilo deverá ser formalizada em decisão que conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

*I - **assunto** sobre o qual versa a informação;*

*I - **fundamento da classificação**, observados os critérios estabelecidos no art. 24;*

*III - **indicação do prazo de sigilo**, contado em anos, meses ou dias, ou do evento que defina o seu termo final, conforme limites previstos no art. 24; e*

*IV - **identificação da autoridade** que a classificou.*

*Parágrafo único. A decisão referida no **caput** será mantida no mesmo grau de sigilo da informação classificada.*

Considerando o inciso III, § 1º, art. 24 mencionado acima, a empresa não definiu o prazo de sigilo que as informações do contrato permaneceriam restritas. No entanto, pode-se presumir que esse prazo seria de cinco de anos, classificado como **reservado**, em razão de uma das possíveis hipóteses de incidência de sigilo permitidas para as autoridades titulares de empresas públicas classificar o grau de sigilo das informações.

Na mesma linha, com base no art. 28 citado cima, a empresa também não formalizou a instrução do processo de forma adequada, considerando as exigências mínimas requeridas pelo presente artigo, devendo emitir o Termo de Classificação da Informação -TCI, com a indicação do assunto que

versa a informação, do fundamento da classificação, do prazo e da autoridade que a classificou, conseqüentemente a sua publicação.

A execução do contrato, **portanto**, neste aspecto, foi considerada não aderente ao princípio da eficiência, com base no resultado das análises. As análises realizadas foram a avaliação da correlação entre a economicidade e a eficácia foi considerada **não** aderente ao princípio da eficiência, devido ao atendimento parcial da economicidade e o não atendimento da eficácia, bem como a análise da percepção da eficiência por pessoas que participaram da execução do contrato, neste item também não se pode considerar aderente ao princípio da eficiência, em razão da falta de transparência dada ao projeto e a forma inadequada da execução da consultoria.

2.2.4. *Análises da Efetividade*

A efetividade foi avaliada por meio da observação dos resultados obtidos pelo desempenho da execução do contrato, até onde esse fora executado, o qual tinha como seu objetivo principal, previsto no planejamento, “a constituição de uma **empresa digital, moderna e inovadora**, garantindo a internalização do conhecimento e *expertise* da Valec e EPL, pautada sempre na sustentabilidade de longo prazo, na qualidade, na eficiência e na agregação de valor público para a sociedade”.

A avaliação da efetividade não pode ser considerada aderente a este princípio, configurando **achado de auditoria**. Com base nos resultados da análise, constatou-se que os produtos dos escopos objetos do contrato não foram implementados de forma adequada, bem como a execução do contrato se deu forma parcial, a qual comprometeu o atingimento do objetivo integral da consultoria realizada.

Cabe apontar que uma das possíveis **causas do achado** seria a ausência de plano de ação efetivo para implementar o produto da consultoria a fim de realizar a transferência de conhecimento e *know-how*.

Considerando os resultados da análise, pode-se **concluir** que a execução do contrato foi considerada não aderente ao princípio da efetividade. Haja vista que a análise realizada apontou inadequação na forma de execução da consultoria e a sua execução parcial, assim, comprometendo o atingimento do objetivo integral do contrato, conseqüente a geração de seus resultados e impactos.

2.2.5. *Conclusão da Dimensão do Desempenho do Contrato*

O desempenho da execução do contrato nº 010/2020, **portanto**, foi considerado **insatisfatório** por não estar aderente de forma integral aos princípios da **economicidade**, da **eficácia**, da **eficiência** e da **efetividade**.

No princípio da **economicidade**, a execução do contrato foi **parcialmente aderente**, considerando as seguintes questões de auditoria: (i) a capacidade técnica da equipe de profissionais especializados da contratada, aparentemente, estava de acordo com as cláusulas contratuais e seus anexos; (ii) a qualidade do conteúdo das entregas, conforme a percepção de colaboradores que tiveram algum nível de interação na execução do contrato, apresentava ter um padrão regular de qualidade; (iii) a compatibilidade do valor econômico-financeiro do contrato com a qualidade do conteúdo das entregas, neste item, a análise ficou prejudicada; e (iv) os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis aplicados na execução do contrato, supostamente, estavam conforme cláusulas contratuais e seus anexos.

Quanto ao princípio da **eficácia**, a execução do contrato foi considerada **não aderente**. Visto que as entregas, produtos do escopo do contrato, eram realizadas fora dos marcos temporais iniciais no cronograma acordado entre as partes, esse atraso, aparentemente, era motivado pela própria contratante.

Já no princípio da **eficiência**, a execução do contrato também foi considerada **não aderente**. Haja vista que os resultados das avaliações da correlação entre a economicidade e a eficácia estava não aderente a este princípio, bem como a avaliação da percepção da eficiência pelos colaboradores, que tiveram algum nível de interação com a contratada, ficou prejudicada pela falta de transparência do projeto e pela ausência de ações de integração entre as equipes de consultoria contratada e da contratante.

E no princípio da **efetividade**, a execução do contrato foi considerada **não aderente**, em razão da forma inadequada de execução da consultoria, conduzida pela contratante, bem como da execução parcial do contrato, prejudicando, assim, o alcance do objetivo integral da consultoria realizada, conseqüente a geração de seus resultados e impactos.

2.3. Dimensão dos Riscos e Controles Internos

A análise da dimensão dos riscos e controles internos do Contrato nº 10/2020 tem a ver com os controles internos estabelecidos para acompanhar a gestão do contrato a fim de proporcionar uma segurança razoável para o alcance de seus objetivos. Esta análise busca verificar se os controles internos, na execução do contrato, atenderam, de forma integral, os cinco componentes do sistema de controle interno do *COSO ICIF*: o ambiente de controle, a avaliação de riscos, as atividades de controle, a informação e comunicação e o monitoramento.

2.3.1. Ambiente de Controle

Neste componente, verificou-se que a empresa possui estrutura mínima de controles internos de gestão contratual, com base nas informações e documentos fornecidos pela unidade auditada, considerando os seguintes aspectos:

- **Diretrizes, normas e condutas** sobre controle interno estabelecidas pela alta administração: a empresa possui um arcabouço normativo composto por várias normas internas que regulamentam desde a contratação até gestão do contrato. Essas normas, por exemplo, são o Regulamento Interno de Licitações e Contratos - RILC, as normas internas de gestão e fiscalização de contratos, as quais estabelecem diretrizes, procedimentos, condutas a serem seguidas pelos Gestores e Fiscais, sendo a RESOLUÇÃO VALEC Nº 2/2021/DIREX-VALEC/PRESI-VALEC (3835584) – Norma de Gestão e Fiscalização de Contratos da área meio e RESOLUÇÃO DIREX Nº 12, DE 01 DE DEZEMBRO DE 2020 (3480075);
- **Iniciativas sobre ética, integridade e sustentabilidade** nas contratações públicas, bem como a gestão dessas contratações realizadas pela alta administração: a empresa detém Código de Ética, Código de Conduta e Integridade e Plano de Logística Sustentável, disponível em seu sítio eletrônico oficial, bem como a existência de cláusulas contratuais que versam sobre esse tema;
- **Estrutura de governança** em gestão de contratos: a empresa dispõe de uma estrutura de governança em contratações e gestão de contratos disciplinada por diversos normativos internos como, por exemplo, o próprio RILC e a Norma de Gestão e Fiscalização de Contratos da área meio. Essas normas definem e estabelecem estrutura mínima de governança em relação às competências necessárias e específicas de Gestor e Fiscal do contrato que devem ter ao tratamento para recebimento provisório (competência do fiscal técnico) e

recebimento definitivo (competência do gestor), ao procedimento para pagamento, à responsabilidade de cada agente e ao rito para formalização de aditamentos.

- **Capacitação dos gestores e fiscais** de contrato em gestão de contratos: a empresa realiza capacitação anualmente referente à área de licitações e contratos, bem como incentiva a participação dos empregados nesses tipos de eventos. Cabe informar que, neste exercício de 2023, os empregados públicos, lotados na SULIC e de outras áreas, participaram de capacitações e treinamentos em contratações e gestão de contratos como, por exemplo, 8 empregados públicos participaram do “Seminário Excelência nas Contratações das Empresas Estatais”; 5 empregados participaram do “2º Seminário Nacional Lei das Estatais”; e 10 empregados participaram do curso “Gestão e Fiscalização de Contratos de projetos e estudos técnicos de engenharia com base na Lei 13.303/2016 e nos normativos da VALEC S.A”.

A partir da análise dos aspectos acima sobre o ambiente de controle da estrutura da gestão do contrato da empresa, considera-se aderente às premissas do *COSO ICIF*. Essas premissas recomendam que a empresa obtenha uma consciência e cultura de controles internos, competência técnica, compromisso ético e governança.

A empresa detém um arcabouço normativo, compreendendo as principais diretrizes e condutas requeridas pelo sistema de controle interno de contratação e gestão de contratos. Também há evidências de realizações de iniciativas de conscientização da ética nas contratações públicas e na gestão de contratos. A empresa possui uma estrutura de governança mínima para a gestão de contratos, bem como estimula a participação dos empregados em treinamento sobre o tema. Assim, está aderente com as premissas do componente ambiente de controle.

2.3.2. Avaliação de Riscos

No componente de avaliação de riscos, constatou-se a existência de uma Matriz de Tratamento dos Riscos - MTR, anexada ao TR, contendo os possíveis riscos relacionados com a execução do contrato, conforme a figura 2, a seguir:

FIGURA 2 - Matriz de Tratamento dos Riscos (MTR)

		PROBABILIDADE		
		1. BAIXO	2. MÉDIO	3. ALTO
IMPACTO	3. ALTO	Atraso na execução do contrato por culpa da CONTRATADA.	Necessidade de alteração no escopo do objeto devido a motivo superveniente ou desconhecido no momento da contratação.	
			Necessidade de aumento ou supressão do valor do contrato em decorrência de alterações em seu escopo.	
			Escassez de informações necessárias.	
	2. MÉDIO	Necessidade de alteração no texto do contrato para melhor compreensão dos termos contratuais.		
		Fatores retardadores ou impeditivos da execução do Contrato próprios do risco ordinário da atividade empresarial ou da execução.		
		Fatores retardadores ou impeditivos da execução do Contrato que não estejam na sua álea ordinária, tais como fatos do príncipe, caso fortuito ou de força maior, bem como o retardamento determinado pela VALEC, que comprovadamente repercute no preço do Contratado.		
		Alteração de enquadramento tributário, em razão do resultado ou de mudança da atividade empresarial, bem como por erro do Contratado na avaliação da hipótese de incidência tributária.		
	1. BAIXO	Responsabilização da VALEC no recolhimento indevido em valor menor ou maior que o necessário, ou ainda de ausência de recolhimento, quando devido, sem que haja culpa da VALEC.		Responsabilização da VALEC por verbas trabalhistas e previdenciárias dos profissionais do Contratado alocados na execução do objeto contratual.
		Elevação de gastos com viagens superiores ao estimado pelo Contratado.		Variação da taxa de câmbio.

Fonte: TR, pág. 35 (Formatado pela auditoria interna)

Com base na análise da MTR, verificou-se uma gestão de risco ineficaz, considera-se parcialmente aderente às premissas do *COSO ICIF* neste componente. Essas premissas sugerem que a empresa estabeleça avaliação de riscos que ofereça uma base que determine a forma de como os riscos serão gerenciados.

A empresa desenvolveu avaliação de riscos mínima, sem elaborar um plano para atuar, efetivamente, no gerenciamento desses riscos, caso se concretizassem, a fim de proporcionar segurança razoável no alcance dos objetivos do contrato.

Por sua vez, os riscos identificados foram a maioria riscos de natureza interna, não identificando risco inerente às empresas estatais, que é a alteração da alta direção sem equipe de transição, uma vez que a empresa possui um histórico de grande rotatividade na alta gestão, a fim de ter diretrizes e ações de sucessão da gestão.

Uma das principais dificuldades observada para a boa execução desse contrato foi alta rotatividade de gestores e fiscais do contrato em razão da mudança da alta direção, sem a devida transição entre as equipes de gestão, dificultando, assim, a transparência e a transferência das informações referentes à execução do contrato. Assim, esse componente está parcialmente aderente com as premissas de avaliação de riscos.

2.3.3. Atividades de Controle

Neste componente, observou-se o estabelecimento de ações insuficientes de controles internos para implementar a estrutura de governança de gestão de contratos dispostas no arcabouço normativo, com base nos documentos constantes nos autos dos processos e informações disponibilizadas pela unidade auditada, considerando os seguintes aspectos:

- Se as **políticas**, as **diretrizes**, as **regras** e as **ações** previstas, no arcabouço normativo de gestão de contratos, foram **aplicadas na execução do contrato em tela**: não se conseguiu visualizar a aplicação desse arcabouço normativo em sua integralidade na execução do referido contrato;
- A existência de **controles internos padronizados** na gestão de contrato: a empresa possui um sistema de controles internos de gestão de contratos estabelecido no seu arcabouço normativo, no entanto, não se conseguiu observar a sua implementação na execução do contrato;
- A existência de **controles internos específicos** em relação à natureza do contrato: também não foi possível visualizar se a gestão e a fiscalização do contrato dispunham de algum tipo de controles internos específicos para conduzir a gestão da execução do contrato;
- Se a gestão de contratos era realizada com apoio de **sistema informatizado**: a empresa não dispõe de sistema informatizado de gestão de contratos da área meio, utilizando, tão somente, o “Compras.gov.br”, antigo “Comprasnet”, e o “SUPER.gov.br”;
- Se o **princípio da segregação de funções** foi considerado na distribuição das atividades-chave: observou-se que o princípio da segregação de funções não foi aplicado nas atividades da gestão e fiscalização do contrato, por um período de 2 anos.

Considerando os aspectos acima do componente atividades de controle da gestão do contrato, considera-se não aderente segundo as premissas do *COSO ICIF*. Essas premissas propõem que a empresa execute ações de controles para mitigar seus riscos e realizar seus objetivos.

Não foi possível constatar a implementação das diretrizes, regras e ações previstas no arcabouço normativo de gestão de contratos. Também não há evidências da existência de controles internos padronizados e específicos na execução da gestão do contrato. Não há um sistema informatizado para apoiar a gestão do contrato. A empresa não se ateu ao princípio da segregação de funções ao designar o gestor e fiscal do contrato, no período de outubro de 2020 a julho de 2022, sendo respectivamente o Diretor de Administração e Finanças (um dos responsáveis pela contratação,

bem como por assinar o contrato) e o Superintendente de Orçamento e Finanças (o responsável por realizar os pagamentos), conforme a tabela 3, a seguir:

TABELA 3 - Relação de todos os gestores e fiscais do contrato em ordem cronológica

PORTARIA	DATA	SUPER	GESTOR		FISCAL TÉCNICO	
			TITULAR	SUBSTITUTO	TITULAR	SUBSTITUTO
364	14/10/2020	2883601	DIRAF	-	SUPOF	-
105	03/06/2022	5686167	DIRAF	-	Assessor/DIRAF	Assessor/DIRAF
155	19/07/2022	-	DIRAF	-	SUPOF	Assessor/DIRAF
53	01/02/2023	-	SUADM	Contadora	GEADM	Assistente Administrativo

Fonte: Elaborado pela Auditoria Interna.

Assim, este item não está aderente com as premissas do componente de atividades de controle.

2.3.4. *Informação e Comunicação*

Neste componente de informação e comunicação, não foi possível avaliar a qualidade do recebimento e da transmissão das informações na execução do contrato, por ausência de controles internos efetivos.

Por sua vez, a contratação e a execução do contrato foram tratadas de forma demasiadamente sigilosa, causando dificuldade na transferência mínima de informações e conhecimentos entre as equipes de gestão e fiscalização do contrato. Assim, não está aderente a este componente.

2.3.5. *Monitoramento*

Neste componente de monitoramento, constatou-se a inexistência de avaliação contínua inseridas nos processos de controles internos em razão da inexistência de controles internos efetivos, existindo somente a avaliação independente realizada pela Auditoria Interna. Dessa forma, não está aderente a este componente.

2.3.6. *Conclusão da Dimensão dos Riscos e Controles Internos*

O **sistema de controle interno** implementado para gerir a execução do contrato foi considerado **ineficaz** por não atender a integralidade dos cinco componentes do *COSO ICIF*.

A empresa atendeu, de forma **eficaz**, ao componente de **ambiente de controle**, por possuir uma estrutura de governança mínima para a gestão de contratos, por meio de um arcabouço normativo, bem como estimula a participação dos empregados em treinamento.

Na mesma linha, a empresa **atendeu parcialmente** ao componente de **avaliação de riscos**, pois estabeleceu uma MTR, no entanto, não determinou um plano de gerenciamento dos riscos ora avaliados.

Por outro lado, a empresa **não atendeu** ao componente de **atividades de controle**, uma vez que não se constatou a implementação das diretrizes, regras e ações previstas no arcabouço normativo de gestão de contratos, também não houve evidências da definição de controles internos padronizados e específicos, bem como a adoção de sistema informatizado para a gestão do contrato, constatou-se que não houve segregação de funções nas atividades-chave de gestor e fiscal do contrato por um período de 2 anos.

Na mesma linha, a empresa **não atendeu** ao componente de **informação e comunicação**, pois não foi possível avaliar a qualidade das informações do contrato em razão ao tratamento demasiado sigiloso dado ao contrato, bem como a ausência de regras de transferência de informação e conhecimento para as equipes posteriores da gestão do contrato.

Quanto ao componente de **monitoramento**, a empresa também **não atendeu**, haja vista a inexistência de avaliações contínuas inseridas nos processos de controles internos da gestão do contrato.

3. SÍNTESE DOS ACHADOS E RECOMENDAÇÕES



3.1. Ineficiência na condução da execução do contrato.

A implementação dos produtos escopo do objeto do contrato foi realizada de forma parcial e inadequada, com o mínimo envolvimento das áreas relacionadas com o objeto do contrato.

Recomenda-se realizar análise de viabilidade para implementar as entregas produto do escopo do objeto do contrato nos processos de trabalhos atuais da empresa.

A Unidade Auditada acatou a recomendação e designou a Superintendência de Governança e Estratégia – SUGOE para elaborar o Plano de Ação, haja vista a sua competência regimental. O Plano de Ação será monitorado por esta AUDIN.

3.2. Classificação inadequada das informações do contrato quanto ao grau de sigilo

O enquadramento da classificação da informação do contrato referente ao grau de sigilo da Lei de Acesso à Informação foi fundamentado em duas hipóteses de incidência de sigilo que não refletem o real enquadramento com o contexto de sigilo adequado para o contrato. Também se observou que não foi definido o prazo de sigilo. Além disso, verificou-se que o processo não foi instruído adequadamente com as formalidades necessárias nos termos da referida lei.

Sugere-se dar publicidade aos atos relacionados ao contrato que estavam sob sigilo. Também se recomenda definir política e processos de trabalhos internos de atividades que necessitem de sigilo.

A Unidade Auditada acatou a recomendação e iniciou as providências em relação à reclassificação da informação a fim de dar publicidade aos atos administrativos do referido contrato.

3.3. Ausência de efetividade nos resultados e impactos da consultoria.

A forma como a consultoria foi implementada não gerou os resultados e impactos conforme o planejamento pactuado.

Recomenda-se realizar análise de viabilidade para implementar as entregas produto do escopo do objeto do contrato nos processos de trabalhos atuais da empresa.

A Unidade Auditada acatou a recomendação e designou a Superintendência de Governança e Estratégia – SUGOE para elaborar o Plano de Ação, haja vista a sua competência regimental. O Plano de Ação será monitorado por esta AUDIN.

4. CONCLUSÃO GERAL



A presente auditoria operacional visou avaliar o desempenho da execução do contrato nº 010/2020, sob duas perspectivas sendo: a dimensão do desempenho, que abrange os aspectos do desempenho da execução do contrato quanto aos princípios da economicidade, da eficácia, da eficiência e da efetividade; e a dimensão de riscos e controles internos, que contempla os aspectos dos riscos e controles internos estabelecidos da gestão do referido contrato quanto aos componentes (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento) do *COSO ICIF*.

Para tanto, as questões de auditoria foram propostas por dimensões (desempenho e riscos e controles internos) a fim de tornar este trabalho de avaliação mais estruturado.

As questões de auditoria da dimensão de desempenho do contrato foram elaboradas por princípios da economicidade, da eficácia, da eficiência e da efetividade.

As questões de auditorias pertencentes ao **princípio da economicidade** foram: (i) a capacidade técnica da equipe de profissionais especializados da contratada teve como resultado a compatibilidade com as cláusulas contratuais; (ii) a qualidade do conteúdo das entregas teve como resultado a conformidade com as cláusulas contratuais e seus anexos, mas também tiveram entregas contestadas pela administração; (iii) a compatibilidade do valor econômico-financeiro do contrato com a qualidade do conteúdo das entregas, nesta questão a análise ficou prejudicada; e (iv) os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis e empregados na execução do contrato da contratada teve como resultado a conformidade com o ajuste contratual. Assim, a execução do contrato, neste princípio, foi considerada **parcialmente aderente**.

Quanto às questões de auditorias pertencentes ao **princípio da eficácia**. Neste aspecto, a questão de auditoria buscou avaliar o cumprimento do cronograma inicial das entregas do objeto do contrato, tendo como resultado não cumpriram os marcos temporais iniciais no cronograma, apesar

do atraso, o qual aparentemente ter sido causado pela contratante. Então, a execução do contrato foi considerada **não aderente** ao princípio da eficácia.

Já as questões de auditorias pertencentes ao grupo do **princípio da eficiência** foram: (i) a correlação entre a economicidade e a eficácia teve como resultado a ineficiência por que atendeu parcialmente à economicidade e o não atendeu à eficácia; e (ii) a percepção da eficiência por colaboradores que participaram da execução do contrato teve como resultado **dois achados**, um relacionado com a **forma inadequada da execução da consultoria** e o outro referente à **inadequação da classificação de informação** do contrato como sigilosa nos termos da Lei de Acesso à Informação. Assim, a execução do contrato foi considerada **não aderente** a este princípio.

E as questões de auditorias pertencentes ao **princípio da efetividade** foram, no intuito de observar os resultados e impactos gerados pela execução do serviço de consultoria, no tocante do objetivo principal do contrato, definido no planejamento para criar uma empresa digital, moderna e inovadora, resultando a internalização do conhecimento e *expertise* da Valec e EPL, pautada sempre na sustentabilidade de longo prazo, na qualidade, na eficiência e na agregação de valor público para a sociedade. O resultado dessa questão de auditoria teve um **achado**, que foi a **inadequação na forma de execução da consultoria**. Então, a execução do contrato foi considerada **não aderente** a este princípio.

Por sua vez, as questões de auditoria da dimensão de riscos e controles internos do contrato foram elaboradas para cada componentes do *COSO ICIF* (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento).

As questões de auditorias pertencentes ao componente **ambiente de controle** foram: (i) se a alta direção da empresa estabelece diretriz sobre controle interno, bem como normas de condutas esperadas em relação à gestão de contratos, tendo como resultado a identificação de um arcabouço normativo que disciplina a gestão de contratos emitido pela alta direção da empresa; (ii) se a alta direção realiza iniciativas sobre ética, integridade e sustentabilidade nas contratações públicas, bem como a gestão dessas contratações, tendo como resultado a presença de ações realizadas pela alta gestão sobre o tema; (iii) se existe estrutura de governança em gestão de contratos na empresa, tendo como resultado a existência de uma estrutura de governança de contratações e gestão de contratos; e (iv) se há capacitação dos gestores e fiscais de contrato em gestão de contratos, tendo como resultado o incentivo da alta gestão, bem como a realizações de capacitação sobre o tema em tela. Diante disso, os resultados **estão aderentes** às premissas deste componente.

Já as questões de auditorias pertencentes ao componente **avaliação de riscos**. Neste aspecto, a questão de auditoria visou avaliar se foi estabelecida avaliação de riscos e se ela foi executada de forma efetiva, tendo como resultado a existência de uma MTR, com uma avaliação de riscos mínima, sem plano tratamento para realizar o gerenciamento desses riscos. Assim, estando **parcialmente aderente** às premissas de avaliação de riscos.

As questões de auditorias pertencentes ao componente **atividades de controle** foram: (i) se o arcabouço normativo de gestão de contratos foi implementado na execução do contrato, tendo como resultado a ausência de sua implementação, bem como de ações previstas no arcabouço normativo de gestão de contratos; (ii) se existem controles internos padronizados e específicos na gestão de contrato, tendo como resultado a inexistência desses controles definidos para gerir o contrato; (iii) se há sistema informatizado para apoiar a gestão do contrato, tendo como resultado a inexistência de sistema informatizado; e (iv) se o princípio da segregação de funções foi aplicado na distribuição das atividades-chave da gestão do contrato, tendo como resultado a existência do não atendimento desse princípio ao designar o gestor e fiscal do contrato, no período de outubro de 2020 a julho de 2022. Assim, **não** estando **aderentes** às premissas do componente de atividades de controle.

Quanto às questões de auditorias pertencentes ao componente **informação e comunicação**, **não foi possível avaliar** a qualidade do recebimento e da transmissão das informações na execução do contrato, por ausência de controles internos efetivos.

As questões de auditorias, por fim, pertencentes ao componente **monitoramento**. Neste aspecto, buscou-se observar a existências de avaliações contínuas inseridas nos processos de controles internos da gestão do contrato, tendo como resultado a inexistência dessas avaliações contínuas. Assim, **não** estando **aderente** às premissas do componente de monitoramento.

Dessa forma, considerando os resultados das análises da dimensão do **desempenho** e da dimensão de **riscos e controles internos** do contrato nº 010/2020 respectivamente, conclui-se que foi considerada **insatisfatória** por não atender, de forma integral, aos princípios da **economicidade**, da **eficácia**, da **eficiência** e da **efetividade**, bem como o sistema de controle interno implementado foi considerado **ineficaz** por não atender a integralidade dos cinco componentes do *COSO ICIF*.

Cabe ressaltar os benefícios gerados por este trabalho de avaliação, pode-se citar, na dimensão do desempenho, a melhoria no uso regular e eficiente de recursos financeiros e não financeiros

aplicados na implementação das entregas, produtos objeto do contrato da consultoria, nos processos de trabalho da empresa. Por outro lado, na dimensão de riscos e controles internos, pode-se citar expectativa de melhoria processos de gestão da entidade, como o processo de gerenciamento dos riscos em gestão de contratos e o fortalecimento dos controles internos de gestão de contratos.

Brasília, 20 de dezembro de 2023.



Documento assinado digitalmente
WAGNER ROSA DA SILVA
Data: 20/12/2023 08:12:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

WAGNER ROSA DA SILVA
Auditor Chefe