



## ANÁLISE PRELIMINAR DO OBJETO – SERVIÇOS TERCEIRIZADOS: LIMPEZA

Planejamento da ação de controle para Auditoria de Avaliação sobre Serviços Terceirizados no << entidade >>, com o tema Limpeza e Conservação.

### 1. OBJETO

Serviços de Limpeza e Conservação contratados pelo << Entidade >>.

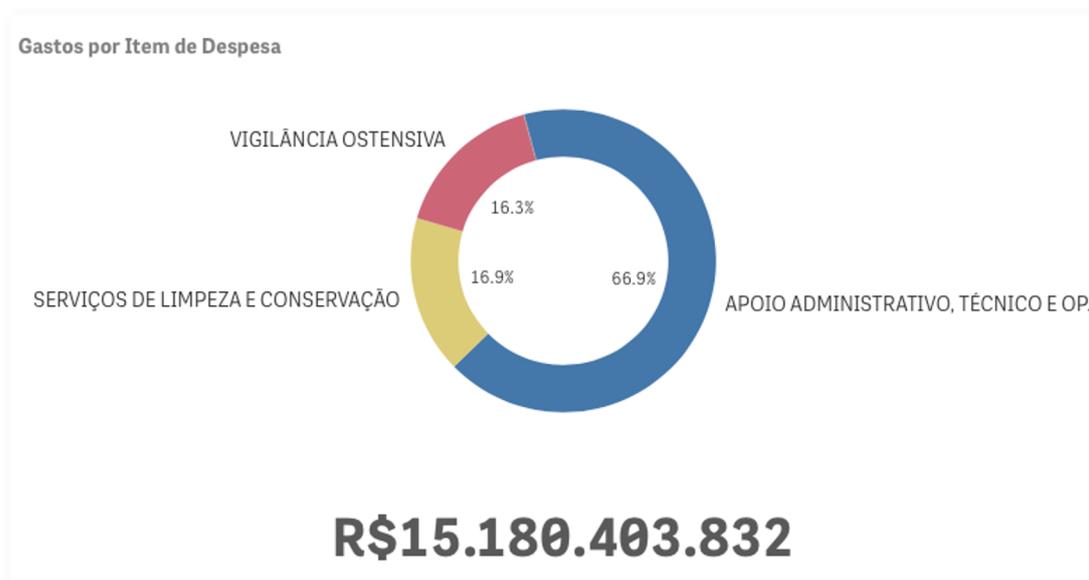
### 2. OBJETIVO

Avaliar a regularidade e a vantajosidade (conformidade) do contrato de limpeza e conservação do XXXX-MT 2016-CT-010, com vigência iniciada a partir de **12.05.2016** e valor inicial de **R\$ x.xxx.xxx,xx**, buscando contribuir para o aperfeiçoamento das etapas de planejamento da contratação e gestão contratual, assegurando, assim, a boa e regular aplicação dos recursos.

### 3. RELEVÂNCIA DO TEMA: LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

A terceirização é a transferência de algumas atividades (atividades-meio) para outras empresas, proporcionando um direcionamento maior de recursos para atividade-fim, possibilitando entre outras vantagens, a redução da estrutura operacional, a diminuição de custos, a economia de recursos e desburocratização da administração (Soares Junior, 2013).

Em 2019, os contratos da União com empresas terceirizadas de apoio administrativo, limpeza e vigilância totalizaram aproximadamente **R\$ 15 bilhões**, conforme demonstrado a seguir:



Fonte: Painel de Custeio, consultado em 06/03/2020

Nas pesquisas realizadas nas entidades do XXXXXXXXX não foram encontrados os valores totais gastos com serviços terceirizados no ano de 2019.

Com base nessa perspectiva, considera-se serviços de limpeza, asseio e conservação predial as atividades que visam a obter as condições adequadas de salubridade e higiene, com o fornecimento de mão de obra, materiais e equipamentos em conformidade com os requisitos e condições previamente estabelecidos no termo de referência e/ou projeto básico.

Nesse sentido, é comum observar certa indiferença das organizações em relação ao serviço de limpeza, asseio e conservação (Campbell & Campbell, 2013). Apesar dessa indiferença, a limpeza é essencial em qualquer ambiente, em qualquer situação, embora acabe sendo mais percebida quando deixa de ser realizada a contento (Davies, 2009). A limpeza predial é associada diretamente a impactos na saúde física e psicológica dos indivíduos. Ambientes mais limpos criam experiências mais favoráveis para clientes e aumentam a produtividade de funcionários (Moore, 1997).

Atividades de asseio e conservação não são apenas fundamentais para o funcionamento das organizações, mas também representam elevados volumes de recursos orçamentários. Depois dos gastos com pessoal, os dispêndios relacionados com instalações e prédios - também chamados de custos de ocupação - estão entre os mais elevados nas organizações (Avis & Gibson, 1995 citados por Stoy & Kytzia, 2006). Frequentemente esses gastos são subestimados pelos gestores (Apgar, 1993).

E nesse cenário de valores elevados, a limpeza, sozinha, pode representar de 20% a 40% do orçamento operacional das instalações prediais (Campbell, 2011; Stoy & Johrendt, 2008) e consumir 6% da receita de uma organização (Axcel & Raftclif, 2001).

No Brasil, o setor de limpeza movimenta aproximadamente R\$ 18 bilhões/ano, com diversos equipamentos, robôs e materiais de alta tecnologia disponíveis. O poder público representa por 60% da demanda, conforme demonstrado a seguir:

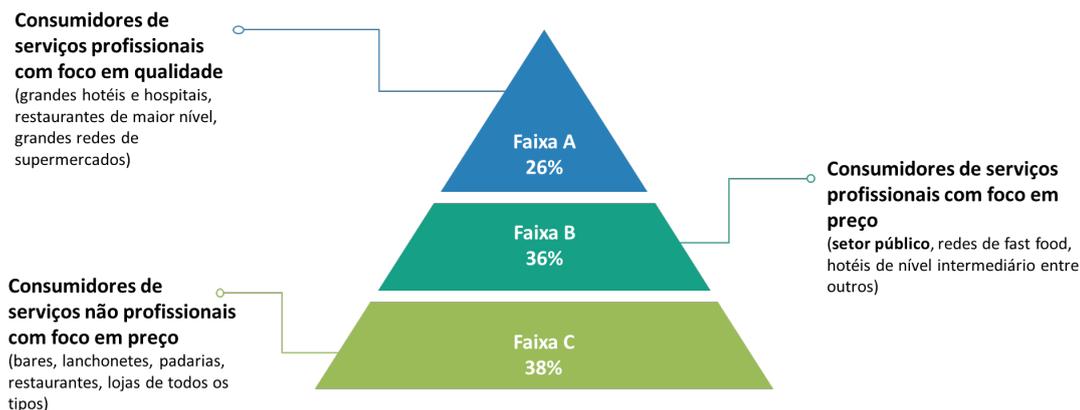


Fonte: Relatório Abralimp (2013).

Ainda de acordo com a Abralimp, nesse mercado, atuam 16.500 empresas e 760 mil empregados: 80% dessas empresas estão concentradas nas regiões sul, sudeste, e no Distrito Federal.



Ademais, a segmentação do mercado profissional de limpeza está distribuída da seguinte forma:



Fonte: Relatório Abralimp (2013).

Além da materialidade e relevância do tema demonstradas acima, os contratos de prestação de serviços de limpeza apresentam diversos **riscos**, sendo o principal a inadimplência das obrigações trabalhistas da empresa contratada. Com a Súmula 331, o Tribunal Superior do Trabalho - TST determinou a responsabilidade subsidiária dos entes públicos, atraindo inúmeros processos judiciais do gênero.

Em face do exposto, tem especial importância um trabalho nesse tema com vistas a otimizar os gastos com despesas dessa natureza no << entidade >>, aperfeiçoar os parâmetros de produtividade, racionalizar o processo de planejamento e gestão contratual, mudar o paradigma de contratação baseada em pessoas para o foco em resultados e melhorar a qualidade do serviço prestado, propiciando, dessa forma, a boa e regular gestão dos recursos em benefício da sociedade.

#### 4. ASPECTOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Os valores contratados para a prestação de Serviços de Limpeza pelo << entidade >> passaram de **R\$ x.xxx.xxx,xx**, em 2016, para **R\$ X.XXX.XXX,XX**, em dezembro de 2019, após realizada repactuação dos valores.

Nesse aspecto, observa-se oportunidades de melhorias no modelo de contratação e na eficiência operacional dos contratos, na medida em que apresentam potencial relevante de economia de recursos.

#### 5. CRITÉRIOS UTILIZADOS

Para subsidiar as análises realizadas pela equipe de auditoria, foram utilizadas como fontes de critérios da auditoria as seguintes legislações e jurisprudências:

- a. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;
- b. Regimento Interno do << Entidade >>;
- c. Lei nº 8.663/1993;
- d. Lei nº 10.520/2002;

- e. Lei nº 13.467/2017;
- f. Lei nº 13.932/2019;
- g. Decreto nº 10.024/2019;
- h. Instrução Normativa MP/SEGES nº 5/2017;
- i. Caderno Técnico de Serviços de Limpeza 2019 do MP/SEGES;
- j. Súmula 331 do TST.

## 6. MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

Com a finalidade de identificar os objetivos, riscos e controles da atividade objeto de avaliação, foram estudadas as etapas do processo de contratação, as quais se encontram sintetizadas na figura a seguir:



Fonte: Elaboração própria a partir do documento RCA do TCU

Em trabalhos anteriores da XXX, observou-se que as fases críticas das contratações são o planejamento e a fiscalização contratual, dado o percentual de falhas encontradas atinentes à ausência de estudos e levantamentos para dimensionamento do quantitativo dos serviços contratados e à inexistência de fiscalização que garanta a mitigação de riscos decorrentes do descumprimento das obrigações contratuais, principalmente as trabalhistas e previdenciárias.

Sendo assim, dentre as etapas apresentadas na figura anterior, o trabalho foi direcionado para as fases de planejamento da contratação e de gestão contratual.

Além da análise do fluxo de contratação, foram verificados também os riscos e controles pertinentes. A partir do conhecimento dos objetivos, dos riscos e dos controles presentes na Matriz de Riscos e Controles - MRC, foi estabelecida a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada risco, conforme a escala em anexo, a fim de se obter o risco inerente.

A avaliação da eficácia do controle teve como base a aplicação do Questionário de Avaliação de Controles Internos (QACI) efetuada em trabalhos anteriores na Unidade, possibilitando o conhecimento do risco residual.

A partir da análise de cada uma das etapas do processo, considerando os objetivos relevantes de cada uma delas, foram identificados e avaliados os seguintes riscos e respectivos controles internos necessários para gerencia-los:

#### 6.1. MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

1. Atividade relevante: Dimensionamento das áreas					
1.1. <b>Objetivo:</b> Garantir que o dimensionamento das áreas a serem limpas seja feito corretamente e esteja devidamente atualizado previamente à realização da contratação.					
1.2. <b>Risco (R#01)</b> - Ausência de levantamento técnico preciso e atualizado ou falta de conhecimento sobre a medição e classificação das áreas a serem limpas, <b>levando</b> ao <u>dimensionamento inadequado das áreas</u> , com <b>consequente</b> contratação antieconômica e prejuízo à organização.					
1.3. <b>Controle Interno</b> – Levantamento técnico preciso e atualizado das áreas a serem limpas (área interna, área externa, esquadrias, fachadas, etc.), previamente à realização da última contratação de serviços de limpeza e conservação.					
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	8	64	0,8	51,20	Alto
2. Atividade relevante: Definição de Produtividade					
2.1 <b>Objetivo:</b> Garantir que a produtividade utilizada esteja em conformidade com a efetivamente praticada na organização.					
2.2. <b>Risco (R#02)</b> - Ausência de registro histórico de produtividade mínima; falta de estudos técnicos, <b>levando</b> à <u>definição incorreta de produtividade</u> , com <b>consequente</b> contratação antieconômica para a organização.					
2.3. <b>Controle Interno</b> – Elaboração de estudos técnicos para definição da produtividade efetivamente realizada nos serviços de limpeza e conservação do << entidade >>XXXX em Mato Grosso, levando em consideração a área física, tipo de limpeza, periodicidade, frequência, quantidade de pessoas, tempo de execução da tarefa (em minutos), produtividade, área total convertida, etc.					
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	8	64	1	64	Alto
3. Atividade relevante: Estimativa de Quantidades de Materiais de Limpeza e Equipamentos					
3.1. <b>Objetivo:</b> Elaborar estimativa de quantidade de materiais e equipamentos compatível com a demanda, na quantidade adequada.					
3.2. <b>Risco (R#03)</b> - Falta de informações da demanda; ausência de normativo estabelecendo método para estimativa de quantidade; falta de capacitação dos servidores da organização, <b>podendo</b> levar à <u>estimativa de quantidade inadequada</u> , com <b>consequente</b> sobre ou falta de materiais e equipamentos, superestimativa, celebração de aditivos contratuais, repetição de contratações, perda de economia de escala, desperdício, prejuízo ao erário, já que sem a realização de um planejamento efetivo não é possível mensurar adequadamente a necessidade em termos de quantidade.					
3.3. <b>Controle Interno</b> – Normativo padronizando o processo de estimativa de quantidade de materiais necessários à contratação, juntamente com os documentos que lhe dão suporte.					
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	8	64	1	64	Alto
4. Atividade relevante: Estimativa de preços					

**4.1. Objetivo:** Garantir que estimativa de preços presente na planilha de custo e formação de preços da contratação reflita o preço praticado no mercado.

**4.2. Risco (R#04)** – Levantamento insuficiente de preços; falta de método para tratar os preços obtidos; falta de capacitação dos servidores, **levando à estimativa inadequada de preços**, com **consequente** sobrepreço, superfaturamento, “jogo de planilha”, atraso na licitação, licitação deserta ou fracassada, contratação economicamente desvantajosa ou que não garanta a sua exequibilidade.

**4.3. Controle Interno** - Normativo estabelecendo procedimentos internos para elaboração da planilha de custo e formação de preços, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações da Unidade; capacitação dos atores envolvidos em elaboração de planilha de custo de serviços terceirizados; revisão periódica de modelos para atualização das modificações da legislação trabalhista, tributária e previdenciária e a às disposições previstas nos Acordos, Convenções ou Dissídios Coletivos de Trabalho da Categoria.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
10	10	100	1	100	<b>Extremo</b>

**5. Atividade relevante: Elaboração do Projeto Básico/Termo de Referência**

**5.1. Objetivo:** Garantir que as demandas da Entidade sejam atendidas após estudos técnicos preliminares materializados no Termo de Referência/TR-Projeto Básico/PB.

**5.2. Risco (R#03)** - Contratações realizada por licitação sem padronização do Termo de Referência ou com sua deficiência, levando à multiplicidade de esforços para realizar planejamento de licitação de objetos correlatos; com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal), aditivos contratuais, etc.

**5.3. Controle Interno** – Modelos padronizados de Termos de Referência de aquisição com elementos mínimos necessários ao cumprimento das normas aplicáveis ao processo de Planejamento da Contratação.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	8	40	0,4	16	<b>Médio</b>

**6. Atividade relevante: Elaboração do edital**

**6.1. Objetivo:** Assegurar que as regras estabelecidas no edital observem o princípio constitucional da isonomia e favoreçam à competição entre os licitantes.

**6.2. Risco (R#06)** – Licitações realizadas sem modelos padronizados, **levando ao edital restritivo**, com **consequente** restrição à competitividade, direcionamento, fraude à licitação, esforço desnecessário para elaborar editais e repetição de erros.

**6.3. Controle Interno** - Modelos de editais de licitação, check-list, atas de registro de preços e contratos de aquisição com elementos mínimos necessários ao cumprimento das normas aplicáveis ao processo de seleção e contratação das empresas, podendo utilizar os modelos da AGU como referência.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
10	8	80	0,8	64	<b>Alto</b>

**7. Atividade relevante: Publicação do edital**

**7.1. Objetivo:** Dar ampla publicidade ao procedimento licitatório, assegurando o princípio da isonomia, transparência e coibindo abusos e atos de fraudes e corrupção.

**7.2. Risco (R#07)** – Ausência de checklist com todos os meios obrigatórios para publicação; falta de capacitação dos servidores, **levando à publicidade precária** (não publicar em todos os meios, restringir prazos, informações, acesso a documentos, etc.), **com consequente** limitação da competição, fraudes, corrupção, restrição aos direitos dos cidadãos.

**7.3. Controle Interno** - Lista de verificação com a relação de meios de publicação, de acordo com a modalidade e tipo de licitação; publicação integral de documentos dos processos de aquisição na internet, exceto os considerados sigilosos, em atenção à Lei de Acesso à Informação; divulgação na internet do plano anual de aquisições e agenda de compromissos públicos dos gestores da Coordenação de Licitações e da Central de Compras.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,4	10	<b>Médio</b>

#### 8. Atividade relevante: Reunião inicial do contrato

**8.1. Objetivo:** Realizar reunião de iniciação do contrato e adotar providências para a inserção da contratada na organização (e.g., credenciamento dos colaboradores).

**8.2. Risco (R#08)** – Contrato iniciado sem reunião para deixar claro os elementos básicos da contratação, **levando a** diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, **com consequente** atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergentes.

**8.3. Controle Interno** - Ata de realização de reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documentação de todos os esclarecimentos realizados, a qual deve ser assinada por representantes das partes contratantes.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,4	10	<b>Médio</b>

#### 9. Atividade relevante: Prorrogação Contratual

**9.1. Objetivo:** Prorrogação de contratos em conformidade com os requisitos legais.

**9.2. Risco (R#09)** - Inexistência de checklist com os requisitos da prorrogação contratual, ausência de relatório do fiscal de contrato subsidiando a prorrogação, falta de capacitação, levando à prorrogação indevida do contrato, **com consequente** desperdícios de recursos e baixa qualidade dos serviços recebidos.

**9.3. Controle Interno** - Listas de verificação para prorrogação dos contratos administrativos, de modo que os responsáveis tenha um referencial claro para atuar na fase da referida prorrogação; análise formal demonstrando que o contrato se mantém vantajoso (análise entre os preços contratados e aqueles praticados no mercado); relatório que discorra sobre a execução do contrato, com informações de que os serviços tenham sido prestados regularmente e na qualidade esperada.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,8	20	<b>Médio</b>

#### 10. Atividade relevante: Alterações Contratuais

**10.1. Objetivo:** Alterações do contrato realizadas em conformidade com as cláusulas definidas no instrumento, legislação e jurisprudência dos Tribunais.

**10.2. Risco (R#08)** - Ausência de avaliação da real necessidade de acréscimos e supressões ao objeto do contrato, **levando a** alterações ineficientes (fora do prazo, sem justificativas), **com consequente** execução do objeto sem cobertura contratual, acréscimo ou supressão superior ao limite legal, aditivos irregulares.

**10.3. Controle Interno** - Lista de verificação (checklist) com a finalidade de verificar a conformidade das alterações contratuais (Termo Aditivo/Apostilamento) com as formalidades legais; controle de prazo de vigência dos contratos; análise formal com a justificativa para a necessidade da alteração e o detalhamento dos custos da alteração de forma a demonstrar que mantém a equação econômico-financeira do contrato.

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	8	40	0,8	32	<b>Médio</b>

#### 11. Atividade relevante: Atualização do valor do contrato

**11.1. Objetivo:** Atualização do valor do contrato (reajuste, repactuação e revisão) realizada em conformidade com as cláusulas definidas no instrumento, legislação e jurisprudência dos Tribunais.

**11.2. Risco (R#09)** - Ausência de normas e procedimentos internos para atualização do valor do contrato (reajuste, revisão e repactuação), **levando à repactuação/reajuste e revisão indevidos, com consequente** prática de ato lesivo à Entidade.

**11.3. Controle Interno** - Procedimento operacional padrão com requisitos legais necessários para cada um dos institutos de recomposição do equilíbrio econômico financeiro do contrato (reajuste, revisão e repactuação); demonstração analítica da alteração dos custos, através de planilha de custos e formação de preços; controle de prazo dos eventos que ensejam atualização de valores (data-base da categoria, anualidade da apresentação da proposta, etc.).

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	8	64	0,8	51,2	<b>Alto</b>

**12. Atividade relevante: Fiscalização contratual**

**12.1. Objetivo:** Aferir o cumprimento dos resultados previstos para os serviços contratados; avaliar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto.

**12.2. Risco (R#10)** - Pessoas em quantidade insuficiente; sem capacitação, falta de manual e modelos de fiscalização de contratos; inexistência de critérios definidos na fase de planejamento da contratação para realização dos aceites provisórios e definitivos; falta de capacitação dos servidores; ausência de institucionalização de procedimentos internos para acompanhamento e fiscalização dos contratos firmados baseado em riscos ou de efetividade dos procedimentos adotados, quando existentes; **levando à fiscalização deficiente do contrato, com consequente** não detecção de descumprimento do contrato pela contratada; responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; impossibilidade de responsabilizar a contratada.

**12.3. Controle Interno** – Manual de fiscalização de contratos; fiscais de contrato com capacitação adequada e tempo disponível para exercer os vários papéis na fiscalização contratual; padronizar todos os documentos de registro e comunicação do fiscal e gestor do contrato (checklist, relatórios de recebimento provisório e definitivo, notificação da empresa; portaria de nomeação do gestor e fiscal; etc.); segregar a função de recebimento provisório e definitivo de bens, serviços e obras; elaborar plano de fiscalização do contrato e plano de inserção da contratada na organização; criar arquivo físico ou eletrônico com todos os registros de ocorrências do contrato (Relatório ou Livro de Ocorrências); elaborar termo de compromisso e manutenção de sigilo para os terceirizados; organizar os documentos necessários à fiscalização do contrato, tais como Edital, TR, Ata, Contrato, Plano de Fiscalização, instrumento de medição dos resultados, legislação aplicável, etc.; normatizar o processo de penalização de empresas; criação de canal de gestor de contratos na intranet, com manuais, atualização jurisprudencial, novidades relacionadas a licitações e contratos, links interessantes, linha direta com área responsável para dúvidas e sugestões; criação de um sistema informatizado de gestão contratual; incluir artigos no Código de Conduta voltados a fornecedores; desenvolver e implementar política de incentivo a servidor designado como fiscal (pontuação para remoção, pontuação para seleção de candidatos para capacitação, cargos em comissão, etc.); elaborar programa de capacitação dos fiscais de contrato (curso à distância ou presencial).

Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	10	80	0,8	64	<b>Alto</b>

**13. Atividade relevante: Pagamentos contratuais**

**13.1. Objetivo:** Verificação da regularidade fiscal da contratada e demais formalidades antes da realização de cada pagamento.

**13.2. Risco (R#11)** - Falta de normatização; instrução irregular do processo de pagamento; falta de capacitação dos servidores, **levando a pagamentos irregulares, com consequente** impossibilidade de a administração rescindir o contrato por descumprimento de cláusula contratual (manutenção das condições de regularidade) e dificuldade de a fazenda se ressarcir de valores devidos.

**13.3. Controle Interno** - Normativo de pagamentos contratuais; fiscal (administrativo) realiza consulta para verificar a manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento e, em caso de irregularidade, executa os procedimentos previstos no contrato; evidenciação do cumprimento das obrigações assumidas pela empresa junto aos empregados (pagamento de salários, vale transporte, auxílio alimentação, depósito de FGTS, recolhimento da contribuição

previdenciária e fornecimento de materiais) e contratualmente (qualidade e fornecimento dos insumos para prestação de serviço verificação da regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária anteriormente a cada pagamento)					
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
8	8	64	0,8	51,2	<b>Alto</b>

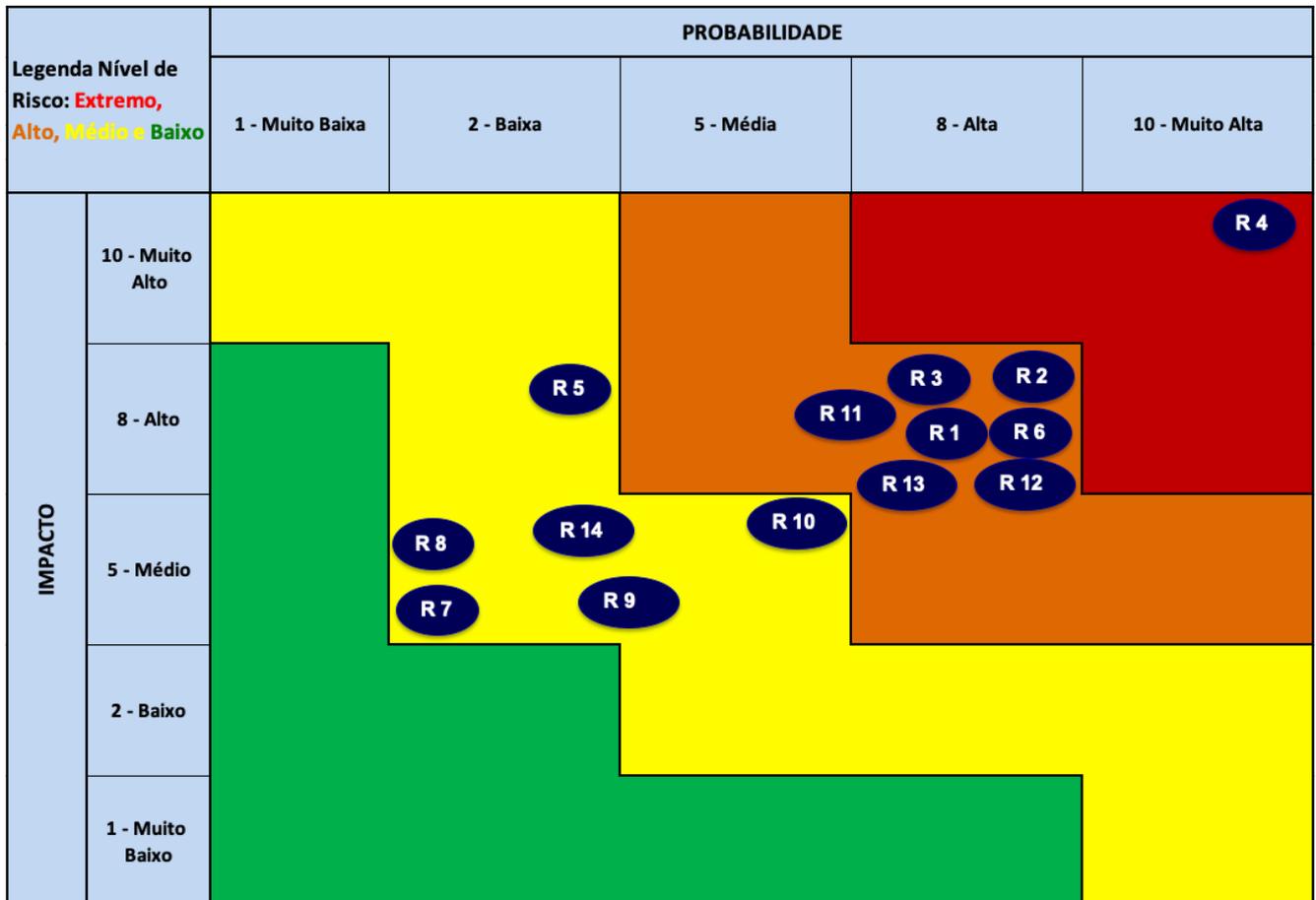
<b>14. Atividade relevante: Responsabilização de Entes Privados</b>					
<b>14.1. Objetivo:</b> Produzir informações que possibilitem a tomada de decisões em relação a empresas com possibilidades de penalização.					
<b>14.2. Risco (R#12) -</b> Falta de normatização sobre condução de processo de penalização; ausência de capacitação dos servidores sobre responsabilização de entes privados, <b>levando à responsabilização inadequada dos contratados com consequente</b> fragilidade na instrução processual de penalização de empresas; ineficácia do sistema sancionador; fortalecimento da cultura da impunidade.					
<b>14.3. Controle Interno -</b> Normativo do processo administrativo para aplicação de penalidades por conduta irregular em processos licitatórios; capacitação dos agentes envolvidos com contratações sobre aplicação de penalidades administrativas a licitantes e fornecedores.					
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Eficácia do Controle*	Risco Residual	Descrição do Risco Residual
5	5	25	0,8	20	<b>Médio</b>

## 6.2. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Após o conhecimento dos objetivos-chave da atividade e seus riscos, avaliados quanto a probabilidade de ocorrência e impacto, passaremos agora à etapa de **priorização dos riscos** associados ao planejamento e à gestão contratual dos serviços de vigilância. A finalidade dessa etapa é apresentar uma relação de riscos em forma de gráfico, também conhecido por **Mapa de Riscos**, apontando os riscos considerados mais críticos.

O Mapa de Risco demonstra o grau de exposição de cada risco da atividade auditada. Apresenta a posição do cálculo da probabilidade *versus* a posição da avaliação do impacto e demonstra o resultado da avaliação do risco com base em critérios de avaliação. Respalda nos resultados demonstrados no Mapa de Riscos, a equipe de auditoria estabelecerá um planejamento com foco nas atividades com riscos mais elevados e realizará uma **Auditoria Baseada em Riscos (ABR)**.

Os riscos avaliados estão demonstrados da seguinte forma no **Mapa de Riscos Residuais**:



Considerando a capacidade operacional para realização dos trabalhos, foram priorizados os seguintes **riscos residuais**:

- R#01** - Ausência de levantamento técnico preciso e atualizado ou falta de conhecimento sobre a medição e classificação das áreas a serem limpas, **levando** ao dimensionamento inadequado das áreas, com **consequente** contratação antieconômica e prejuízo à organização.
- R#02** - Ausência de registro histórico de produtividade mínima; falta de estudos técnicos, **levando** à definição incorreta de produtividade, com **consequente** contratação antieconômica para a organização.
- R#03** - Falta de informações da demanda; ausência de normativo estabelecendo método para estimativa de quantidade; falta de capacitação dos servidores da organização, **podendo** levar à estimativa de quantidade inadequada, com **consequente** sobra ou falta de materiais e equipamentos, superestimativa, celebração de aditivos contratuais, repetição de contratações, perda de economia de escala, desperdício, prejuízo ao erário, já que sem a realização de um planejamento efetivo não é possível mensurar adequadamente a necessidade em termos de quantidade.
- R#04** - Levantamento insuficiente de preços; falta de método para tratar os preços obtidos; falta de capacitação dos servidores, **levando** à estimativa inadequada de preços, com **consequente** sobrepreço, superfaturamento, “jogo de planilha”, atraso na licitação, licitação deserta ou fracassada, contratação economicamente desvantajosa ou que não garanta a sua exequibilidade.

- ☑ **R#06** - Licitações realizadas sem modelos padronizados, **levando** ao edital restritivo, com **consequente** restrição à competitividade, direcionamento, fraude à licitação, esforço desnecessário para elaborar editais e repetição de erros.
- ☑ **R#11** – Ausência de normas e procedimentos internos para atualização do valor do contrato (reajuste, revisão e repactuação), **levando** à repactuação/reajuste e revisão indevidos, com **consequente** prática de ato lesivo à Entidade.
- ☑ **R#12** - Pessoas em quantidade insuficiente; sem capacitação, falta de manual e modelos de fiscalização de contratos; inexistência de critérios definidos na fase de planejamento da contratação para realização dos aceites provisórios e definitivos; falta de capacitação dos servidores; ausência de institucionalização de procedimentos internos para acompanhamento e fiscalização dos contratos firmados baseado em riscos ou de efetividade dos procedimentos adotados, quando existentes; **levando** à fiscalização deficiente do contrato, **com consequente** não detecção de descumprimento do contrato pela contratada; responsabilização solidária da Administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; impossibilidade de responsabilizar a contratada.
- ☑ **R#13** - Falta de normatização; instrução irregular do processo de pagamento; falta de capacitação dos servidores, **levando** a pagamentos irregulares, **com consequente** impossibilidade de a administração rescindir o contrato por descumprimento de cláusula contratual (manutenção das condições de regularidade) e dificuldade de a fazenda se ressarcir de valores devidos.

Orientando-se pelos riscos residuais mais relevantes do Mapa de Riscos que forem priorizados, será elaborada a Matriz de Planejamento dos trabalhos, com a definição das questões de auditoria que nortearão a aplicação dos testes substantivos.

## 7. RISCO DE AUDITORIA

**Risco de auditoria** é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inapropriada e fornecer um relatório de auditoria que seja inadequado às circunstâncias (ISSAI 100, 40 e 46).

O risco de auditoria é uma função dos riscos de distorção relevante e do risco de detecção, a seguir discriminados:

1. **Risco de distorção relevante (RDR):** é o risco de que o objeto de auditoria contenha distorção relevante antes da auditoria. Consiste em dois componentes, quais sejam, o risco inerente e o risco de controle:
  - a. **Risco inerente (RI):** é o risco que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.
  - b. **Risco de controle (RC):** é o risco de que uma distorção não seja prevenida, detectada e corrigida tempestivamente pelo controle interno da gestão da organização.
2. **Risco de detecção (RD):** é o risco de que os procedimentos executados pelo auditor não detectem uma distorção potencialmente relevante, individualmente ou em conjunto com outras distorções.



<i>Análise Preliminar:</i>	Estudos preliminares, visão geral do objeto, mapeamento e avaliação dos riscos.
<i>Matriz de Planejamento:</i>	Elaboração da Matriz: Questões de auditoria, fontes de informação, técnicas, etc.
<i>Modelos de documentos:</i>	Elaboração dos instrumentos de coleta de dados (checklist, extrato de entrevista, roteiros)
<i>Emissão Solicitação Inicial:</i>	Adaptação de modelos, expedientes de apresentação, tarefas administrativas iniciais.
<i>Campo:</i>	Reunião inicial com a Unidade, aplicação de questionários e outros testes pré-estabelecidos.
<i>Análises de Auditoria:</i>	Análise dos testes efetuados e documentação apresentada.
<i>Matriz de Achados:</i>	Elaboração e discussão da matriz contendo os achados das análises realizadas.
<i>Relatório Preliminar:</i>	Relatoria preliminar a partir da Matriz de Achados.
<i>Revisão:</i>	Revisão de apontamentos do coordenador/supervisor, e envio do Relatório para a Unidade.
<i>Análise Manifestação:</i>	Avaliação da manifestação da Unidade.
<i>Relatório Definitivo:</i>	Relatório Final, incluindo recomendações, lançamentos no sistema, e papéis de trabalho.

## 9. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante de todo o exposto, encaminho o presente planejamento para apreciação da Supervisora dos Trabalhos.

Atenciosamente,

**XXXXXXXXXXXXXX**  
Auditor

Aprovo.

Cidade (Estado), XX de março de XXXX.

**XXXXXXXXXXXXXX**  
Supervisor

## 10. ANEXOS

### 1. Escala qualitativa de probabilidade (eixo x do Risco Inerente)

Magnitude	Descrição	Peso
Muito baixa	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixa	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alta	Evento praticamente certo de ocorrer. Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (Adaptada)

### 2. Escala de Impacto (eixo y do Risco Inerente)

Magnitude	Descrição	Peso
Muito baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (Adaptada)

### 3. Escala para classificação de Níveis de Risco

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40 – 79,99	80 – 100

Fonte: Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (BRASIL, 2018).

### 4. Mapa de Riscos (Probabilidade X Impacto)

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
PROBABILIDADE						

Fonte: Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (BRASIL, 2018).

## 5. Escala para avaliação da eficácia dos controles internos

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
<b>Inexistente</b>	Ausência completa do controle	1
<b>Fraco</b>	Controle existente, porém, sem disseminação; sem aplicação efetiva; quase sempre falha	0,8
<b>Mediano</b>	Conhecido e adotado na prática; funciona na maior parte das vezes; embora passível de aperfeiçoamento, mitiga o risco satisfatoriamente	0,4
<b>Forte</b>	Mitiga o risco em todos os aspectos relevantes; sem falhas detectadas; pode ser enquadrado em um nível de “Melhor Prática”	0,1

Fonte: Elaboração própria, com base em Dantas et al, 2010 e Avalos, 2009.