

## Entrevista sobre as Licitações no Banco Central com o professor Daniel Cardim Heller



◀ Entrevista sobre as Licitações nos EUA com o professor Aldo Dórea Mattos

Entrevista sobre Licitações com o ministro do TCU Weder de Oliveira ▶

Mostrar respostas aninhadas ▼



Entrevista sobre as Licitações no Banco Central com o professor Daniel Cardim Heller por Rodrigo Mady - segunda, 24 Abr 2017, 17:19

### Entrevista sobre as Licitações no Banco Central com o professor Daniel Cardim Heller

**(24/04/2017)** Na décima sexta entrevista exclusiva para a Comunidade de Prática de Compras Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o professor da ENAP Daniel Cardim Heller falou sobre as Licitações no Banco Central. As perguntas foram elaboradas pelo professor da Enap Silvio Wolff.



**Daniel Cardim Heller:** Pós-graduado em Direito e Política Tributária pela Fundação Getúlio Vargas-FGV (2003), formado em Direito pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal-AEUDF (2001) e em Engenharia Civil pela Universidade de Brasília-UnB (1991), já atuou como Pregoeiro, Presidente e membro de Comissões Permanente e Especial de Licitações, atualmente exerce a função de Chefe-Adjunto no Departamento de Infraestrutura e Gestão Patrimonial – Demap, no Banco Central do Brasil, em Brasília-DF, também atua como facilitador na UniBC – Universidade Banco Central do Brasil e como professor e colaborador na Enap – Escola Nacional de Administração Pública.

**Silvio Wolff** é mestre em Administração pela UFBA; especialista em Administração Pública pela FGV e Educação à Distância pelo SENAC-DF, com formação docente para uso de novas mídias pelo IESB e engenheiro eletrônico pela UnB.

Como servidor público, atuou no Banco Central do Brasil, durante 40 anos, nas áreas de logística, licitações, suprimentos, pagamentos, documentação e normas.

Professor universitário, desde 1999, ministra disciplinas relacionadas com estratégia competitiva e logística pública e privada.

É o coordenador do Curso de Especialização em Logística Empresarial do Centro Universitário IESB e foi facilitador no Programa de Capacitação em Gestão da Logística Pública da Escola Nacional de Administração Pública – Enap.

**1. Prezado Daniel, nós sabemos que o sucesso de um procedimento licitatório e sua respectiva contratação depende em grande medida da correta identificação das necessidades do cliente e da melhor forma de solução. Considerando a diversidade das demandas, agravada pelos contingenciamentos orçamentários cada vez mais presentes, pergunto: vocês têm áreas técnicas que tratem respectivamente do objeto (quantidades, forma de fornecimento e especificações técnicas) e do planejamento e priorização das contratações? Como ocorre a harmonização dessas atividades?**

**Daniel:** O Banco Central tem várias áreas técnicas tratando dos diversos objetos a serem contratados. Podemos citar o Departamento de Infraestrutura e Gestão Patrimonial – Demap, que dispõe de algumas subunidades com características bem específicas, como a Divisão de Logística e Administração Predial, a Divisão de Infraestrutura, Engenharia e Arquitetura e a Divisão de Documentação, tratando das diferentes necessidades de contratações. Logicamente, existem outras Unidades que tratam de determinados assuntos, como o Departamento de Tecnologia

Logicamente, existem outras Unidades que tratam de determinados assuntos, como o Departamento de Tecnologia da Informação – Deinf, o Departamento de Segurança – Deseg, dentre outros, cada um atuando no âmbito de suas respectivas competências. Assim, cada área é tratada como um requisitante, e por sua vez, deve especificar o objeto de sua contratação, elaborando um Termo de Referência o mais completo possível, detalhando, quantidades, forma de fornecimento, especificações técnicas da aquisição ou contratação, bem como providenciando a pesquisa de mercado.

Claro que o planejamento é uma das fases mais importantes da contratação, e assim, os requisitantes devem observar com detalhe esta etapa, para que não ocorra a falta de produtos e equipamentos, ou a descontinuidade na prestação de algum serviço. A priorização das contratações ocorre inicialmente em cada uma das Unidades requisitantes, e após, o processo é encaminhado ao centralizador dos pedidos, que então agrupa as solicitações, realizando uma priorização mais ampla, sendo os processos submetidos à Divisão de Licitações e Contratações – Demap/Dilic, para condução do processo de licitação ou eventualmente de contratação direta. A harmonização dessas atividades ocorre exatamente porque existem diversos setores para tratar da contratação, mas cada um com sua responsabilidade bem delimitada. Além disso, apesar de todas as ações serem formalizadas via documentos no processo, há um estímulo à conversa e à discussão construtiva, ocorrendo o entendimento entre os diversos atores. Assim, existindo alguma dúvida ou divergência, é marcada uma reunião para os esclarecimentos, o que conduz a uma redução nos prazos, evitando-se a perda de tempo com encaminhamentos muitas vezes desnecessários. Cabe, ainda, destacar a recente criação do CGA – Comitê Estratégico de Gestão Orçamentária e de Aquisições, consoante recomendação do Tribunal de Contas da União, com vistas ao aperfeiçoamento da governança de acompanhamento da execução orçamentária e gestão de aquisições no âmbito do Banco Central consolidando as atividades de coordenação e planejamento, contando, inclusive, com representantes das diversas unidades do Banco Central, e com o envolvimento da alta administração da autarquia.



**2. Parece-me que o Banco Central tem um componente único encarregado pelas fases interna e externa das licitações demandadas por todas as áreas da Instituição. Gostaria que você descrevesse como é a dinâmica deste processo, que certamente envolve conhecimentos multidisciplinares, e como é feito o controle de qualidade dos projetos básicos/termos de referência e editais, presente a necessidade da segregação das funções?**

**Daniel:** Após a unidade requisitante elaborar sua solicitação de contratação, com a devida justificativa, e o termo de referência, o processo, atualmente já eletrônico, é encaminhado para a Divisão de Licitações e Contratações – Demap/Dilic, do Departamento de Infraestrutura e Gestão Patrimonial – Demap, para preparar o edital de licitação ou a contratação direta. Assim, depois do planejamento e da elaboração do termo de referência, o Demap/Dilic fica responsável pela continuidade da fase interna, e, posteriormente, pela fase externa, realizando a licitação. Na preparação do edital, é feito o controle dos projetos básicos/termos de referência, pois estes são submetidos ao crivo de servidores treinados na elaboração dos editais. Em seguida, o processo é encaminhado ao Pregoeiro para aferir se estão adequados os termos do edital, incluindo projeto básico/termo de referência, minuta de contrato e demais anexos. Dessa forma, está configurado o *double check* nos termos da minuta do edital, pois pelo menos dois servidores analisaram a referida minuta, além do coordenador da área e do chefe da divisão, preliminarmente ao encaminhamento à Procuradoria-Geral do Banco, que fará a análise jurídica. Na fase externa do certame o Pregoeiro também é assistido por uma equipe de apoio efetiva, que o auxilia desde os trâmites operacionais de sistema, bem como na análise técnica da documentação/amostra apresentada pelos licitantes.

**3. Vocês trabalham com padronização de documentos (editais, contratos, termos de referência, *check lists*, etc.) como forma de racionalizar os processos? Em caso positivo, como a assessoria jurídica encara e participa deste esforço?**

**Daniel:** Sim, o Banco Central trabalha com a padronização de documentos, como editais e contratos, pois são atividades com conteúdo muitas vezes repetidos, e que permitem uma otimização quando de sua realização. Já há muito, optou-se por tentar padronizar a maioria destes documentos, racionalizando-se assim os processos. O Banco Central tem uma norma interna, o MPA – Manual de Serviço do Patrimônio, que contempla em seu Título 2 a normatização relativa a compras e contratações, e traz diversos modelos, como o do contrato padrão. Em relação aos editais, o Banco Central adota algumas matrizes, que são constantemente atualizadas pela Divisão de Licitações e Contratações – Demap/Dilic, para elaboração de suas licitações, pois devido às peculiaridades de cada uma delas, não utiliza apenas um modelo. Também são adotados *check lists* previamente à divulgação da licitação e da contratação, o que assegura um maior controle dos atos administrativos. Quanto aos termos de referência, embora seja utilizada uma forma básica, estes estão sujeitos a variações de acordo com o objeto a ser contratado. A Procuradoria-Geral do Banco Central apoia as realizações da área técnica-administrativa, prestando assessoria jurídica tempestiva e bastante relevante para que os processos possam ser conduzidos adequadamente, com a segurança jurídica necessária, inclusive quanto à padronização de documentos, evitando-se erros e racionalizando-se os esforços da administração.

**4. Como tem sido a experiência do Banco Central com a gestão e fiscalização dos contratos de terceirização? A exigência de fiscais técnicos e administrativos, além dos gestores e das contas vinculadas, têm atendido a contento o propósito de se evitar falhas e descontinuidades dos contratos? Sintetize o modelo adotado pelo Banco, incluindo como são tratados os processos administrativos.**

**Daniel:** A experiência do Banco Central com a gestão e fiscalização dos contratos de terceirização de serviços tem sido relativamente boa, em que pese as restrições orçamentárias pelas quais a Administração Pública está sendo submetida de maneira geral, o que tem contribuído para dificuldades de as empresas honrarem seus compromissos trabalhistas. De toda sorte, há alguns anos o Banco Central tem se preocupado com a gestão e fiscalização de contratos, elaborando um Manual de Fiscalização de Contratos, antes mesmo da normatização

detalhada do tema por instrução normativa. E, após as alterações da IN nº 2/2008 do Ministério do Planejamento, o Banco Central adotou a figura do gestor do contrato, do fiscal técnico e do fiscal administrativo, dependendo das características do contrato, sendo que os fiscais administrativos estão lotados em um setor específico para otimizar o desenvolvimento do trabalho, e a especialização dos servidores, podendo-se dizer, que foram obtidos resultados favoráveis. Todos estes atores são submetidos a treinamento em Gestão e Fiscalização de Contratos, por meio de programa de capacitação promovido pela UniBC – Universidade Banco Central do Brasil ou da participação em eventos na própria Enap – Escola Nacional de Administração Pública. A conta vinculada foi instituída no Banco Central a aproximadamente três anos, e tem auxiliado muito, embora ocorra um trabalho adicional para sua administração, pois tem garantido os pagamentos dos encargos trabalhistas aos funcionários terceirizados, sobretudo quando a empresa apresenta problemas em sua situação financeira. Nesse sentido, podemos citar o exemplo de um contrato que foi rescindido unilateralmente e os recursos provisionados na conta vinculada foram mais do que suficientes para o pagamento das verbas trabalhistas, ao contrário de há alguns anos, quando em situação semelhante, uma outra empresa não tinha como honrar seus compromissos e os funcionários eram forçados a ajuizarem ações trabalhistas em busca de seus direitos, onerando todas as partes. Já os processos administrativos são instaurados quando ocorrem indícios de falhas ainda na fase licitatória, como recomenda o Tribunal de Contas da União, bem como na fase contratual, e são processados pelo componente de licitações e contratações do Banco Central, e submetidos às autoridades competentes para eventual aplicação de sanções administrativas.

**5. E para finalizar, ainda na área de gestão de contratos, vocês já implementaram algum mecanismo que alerte o gestor sobre quaisquer intercorrências na fiscalização dos contratos, incluindo dificuldades apresentadas pelas contratadas, prazos de vencimento e renovação, existência de garantias adequadas e outras que possam comprometer o bom andamento dos contratos? Em caso positivo, poderia descrevê-lo?**

**Daniel:** Sim, o Banco Central já implementou o Saic – Sistema de Administração de Instrumentos Contratuais, que propicia ao gestor e aos fiscais de contratos o acompanhamento das ocorrências na execução contratual, especialmente em relação aos valores contratados, os pagamentos efetuados, aditivos, garantias existentes, com a emissão de mensagens alertando para etapas importantes da contratação, como o seu vencimento, enfim, registra toda a vida do contrato e facilita a atuação do gestor e dos fiscais, além de permitir a consulta das informações dos contratos por qualquer servidor, colaborando para a transparência nas contratações. Claro que o sistema ainda pode ser melhorado, com vistas ao desenvolvimento dos relatórios gerenciais, mas já auxilia bastante, em razão de se poder contar com as informações consolidadas de todos os instrumentos contratuais.

◀ Entrevista sobre as Licitações nos EUA com o professor Aldo Dórea Mattos

Entrevista sobre Licitações com o ministro do TCU Weder de Oliveira ▶

[Voltar para o início da comunidade ➡](#)

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



 Brasil - Governo Federal