



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

MANUAL – GESTÃO POR PROCESSOS – LEI FEDERAL Nº 14.133/2021

Guaratinguetá, 20 de abril de 2025



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Publicação

Prefeitura Municipal da Estância Turística de Guaratinguetá

CNPJ: 46.680.500/0001-12

Rua Aluísio José de Castro, nº 147 – Chácara Selles
Guaratinguetá

CEP 12.505-470

Site: www.guaratingueta.sp.gov.br/



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Prefeito Municipal

Antônio Gilberto Filippo Fernandes Junior

Vice-prefeito Municipal

Bruno Modesto dos Santos

Secretário de Administração

Dairo Barbosa dos Santos

Secretário de Governo e Gestão Estratégica

André Luis de Paula Marques

Equipe de elaboração do documento

Guilherme Nogueira Camargo Felipe

Vitor Hugo Passos Freire

Semiramis Prudente de Toledo

Luciana Silva da Rocha Burkt

Glaucia Alessandra da Silva

Maria Isabel Rosa

Ana Carolina Portugal

Davi Maciel de Freitas

Marcos Pazzini

Leandro Monteiro

Cristoferson Vila Nova Fontes

Renata Aparecida Marina de Jesus



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

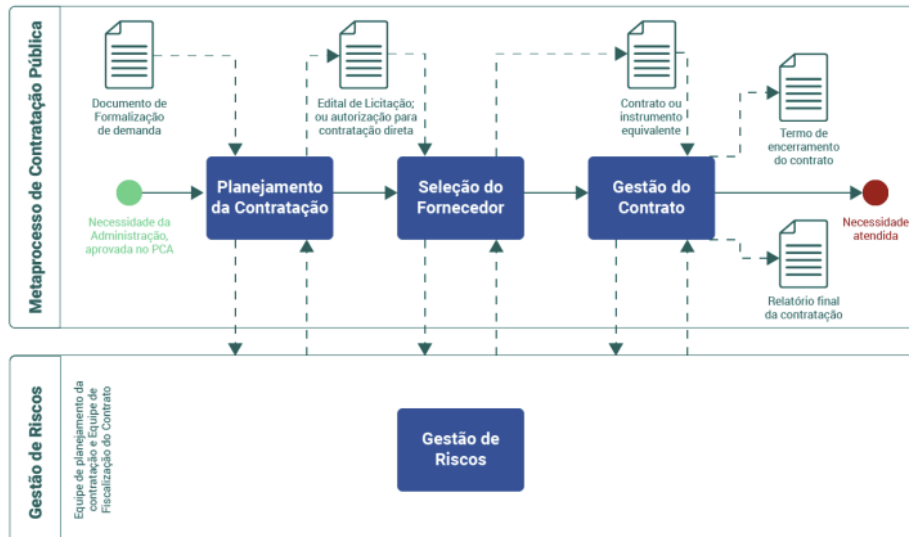
APRESENTAÇÃO

Nos últimos anos, a ideia de “*fazer mais e melhor, aumentar a produtividade e a qualidade, reduzir os gastos que oneram a receita pública, e alcançar resultados significativos*”, tem permeado a construção de modelos de gestão pública no País.

Com a nova Lei Federal de Licitações e com a regulamentação da lei pela municipalidade, a segunda etapa foi construir este manual com o objetivo de criar uma mudança de cultura na organização e nos processos.

Importante definir quais os objetivos de um processo, ou seja, temos uma necessidade a atender da administração e todo um processo meio deve ser construído para termos a necessidade atendida.

Como exemplo trazemos o metaprocesso do TCU e este manual faz pequenas adaptações dentro de um processo de melhoria contínua.





PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

ÍNDICE

01.	GESTÃO POR PROCESSOS	07
02.	CICLO PDCA	11
03.	GESTÃO POR PROCESSOS NO MUNICÍPIO	12
04.	RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO	13
05.	DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA	15
06.	PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL – PCA	16
07.	ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO	19
08.	ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR	20
09.	TERMO DE REFERÊNCIA, ANTEPROJETO, PROJETO BÁSICO E PROJETO EXECUTIVO	21
10.	AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EM GERAL (ART. 23, § 1º)	32
11.	PROCESSO LICITATÓRIO	33
12.	ASSINATURA DE CONTRATO	33
13.	CATEGORIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES EM GRUPOS DE OBJETOS DE COMPRA	34
14.	ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL	35
15.	PRESTAÇÃO DE CONTAS E LIÇÕES APRENDIDAS	39
16.	GESTÃO DE RISCOS	40
17.	CONCLUSÕES FINAIS	47
18.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	ANEXO I – EXEMPLO DFD	50
	ANEXO II - COMUNICADO SDG nº 12/2023	51
	ANEXO III – MODELO DE CHECKLIST	52



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Visão funcional e visão por processos	08
Figura 2 –	Ciclo PDCA	11
Figura 3 –	Gestão por processos	12



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

01. GESTÃO POR PROCESSOS

PROCESSO: CONJUNTO DE ATIVIDADES INTERRELACIONADAS
QUE TRANSFORMA ENTRADAS EM SAÍDAS.

Gestão tradicional

É uma estrutura baseada em divisões hierárquicas (por caixas).

Nesse modelo tradicional, as organizações geralmente constituem um conjunto de unidades funcionais verticalizadas, ou seja, isoladas e operando com pouquíssima interação.

A imagem mais comum, nesse caso, é a da torre de caixinhas, que muitos associam com centralização e morosidade na tomada das decisões.

“MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL”

Gestão por processos

A essência da gestão por processos é, portanto, a coordenação integrada das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas.

A gestão por processos na administração pública é um conjunto de atividades que visa organizar, monitorar e melhorar os processos administrativos.

O objetivo é garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente e que os resultados sejam alcançados.

A gestão por processos propõe um modelo de funcionamento para municipalidade baseado em processos.

Principais objetivos:

- ✓ Otimizar o uso de recursos;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Garantir os melhores resultados para a sociedade;
- ✓ Tornar o setor público mais eficiente;
- ✓ Identificar pontos de melhoria;
- ✓ Reduzir custos e desperdícios;
- ✓ Identificar oportunidades de automação.

Trata-se da **interação entre TODAS AS ÁREAS EM UM PROCESSO com o objetivo de que todos operem em conjunto**, em prol de metas estratégicas definidas.

Ao contrário de uma estrutura funcional - aquela mais tradicional, com departamentos e hierarquia vertical, a cultura de uma organização orientada a processos está voltada a analisar, definir, otimizar, monitorar e controlar os processos para melhorar seu desempenho e entregar mais com menos a população.

A gestão por processos exige também uma visão por processos.

Entenda melhor a seguir.

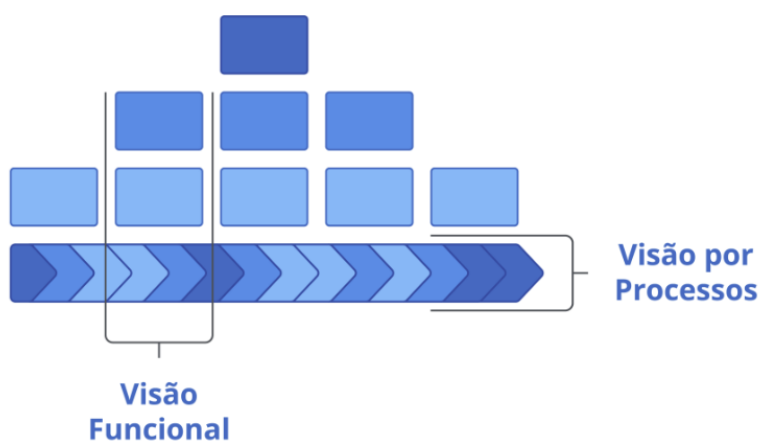


Figura 1 – Visão funcional e visão por processos

Visão por processos



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

E é exatamente aí que entra a **estrutura por processos**, que **entende a cadeia de valor de ponta a ponta** e integra as diferentes atividades.

Como vimos, os processos dentro das organizações são realizados por diversas áreas distintas e estas precisam conversar entre si, de forma transparente.

Se o interesse é entregar um produto ou um serviço de qualidade à população, mas com eficiência e custos reduzidos, o setor de compras pode deixar de focar apenas em valores e agregar ao serviço as demandas das demais áreas – como qualidade dos insumos por custo-benefício.

Para que isso aconteça, a lógica da divisão organizacional deve ser por funções e atividades, não por setores.

Na visão por processos são formados comitês com integrantes de várias áreas diferentes, criando uma **gestão horizontal**.

Visão ponta a ponta: as discussões de processos devem abarcar o processo como um todo e não focar na atuação de uma área específica;

No comitê, serão estipulados os gestores do processo, os executores dos processos que serão os responsáveis pela operacionalização e garantir a melhoria real do processo.

Assim, é possível **alinhar os problemas, propor soluções, priorizar e alocar recursos** e supervisionar o desempenho dos processos de perto.

O objetivo é solucionar questões específicas que irão interferir no alcance dos resultados.

Compreender o conceito de processo ajuda a entender o funcionamento do modelo acima e, claro, colocar a **gestão por processos em prática**.

O processo é o **conjunto de atividades** feitas por profissionais de diferentes áreas ou sistemas, cada qual com sua especialidade, para



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

atingir objetivos comuns – sempre alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

O processo, de forma geral:

- ✓ Tem **entradas e saídas**, ou seja, insumos, informações, matérias-primas que são transformados em produtos ou serviços reais ao cliente do processo.
- ✓ É fragmentado em **atividades pontuais**, que juntas (e em sequência) chegam ao resultado esperado.
- ✓ Deve ser sempre **mensurável e mensurado** para controle dos resultados.

Para colocar em prática, é preciso, primeiramente, criar uma **cultura por processos dentro da organização e renunciar à estrutura funcional tradicional**.

Os colaboradores e as equipes precisam ser envolvidos nas decisões e nas novas formas de trabalho, inseridos, treinados e estimulados a criar uma cultura de comunicação mais fluida e horizontal, sempre com foco na entrega à população.

Em seguida e, após definir um comitê e os responsáveis pelos processos, será necessário fazer a gestão de processos, efetivamente.

Para colocar em prática, é importante entender que a gestão por processos **é feita sempre de forma cíclica**, ou seja, ao ser finalizado, volta-se ao ponto inicial para novo aprimoramento.

Chamamos este ciclo de **melhoria contínua**, o que significa que a organização entende que há sempre algo que possa ser aperfeiçoado.

Seja na administração, na operacionalização, no financeiro, na gestão contratual, da alta gestão aos colaboradores operacionais, deve-se analisar, melhorar e controlar processos o tempo todo.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

02. CICLO PDCA

O processo desenvolvido permanecerá sempre com o foco na melhoria contínua e em constante aperfeiçoamento, através da metodologia do PCDA.

O ciclo PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. Seu princípio é tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos, com termos designados em inglês:

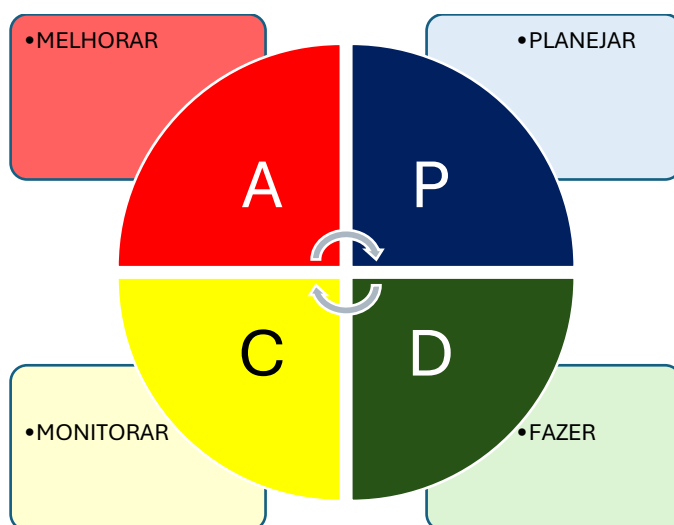


Figura 2 – Ciclo PDCA

1 - **"P" - Plan** (planejar): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação;

2 - **"D" - Do** (executar): realizar as atividades conforme o plano de ação;

3 - **"C" - Check** (monitorar): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

planejado por meio dos indicadores de resultado. Atualizar ou implantar a gestão à vista;

4 - **"A" - Act** (melhorar): atuar de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Existem dois tipos de metas que se procuram atingir em qualquer organização: resultados que desejamos melhorar e resultados que desejamos manter. Para os dois casos, é possível a aplicação do método.

03. GESTÃO POR PROCESSOS NO MUNICÍPIO

A gestão por processos será composta por 06 (seis) etapas:

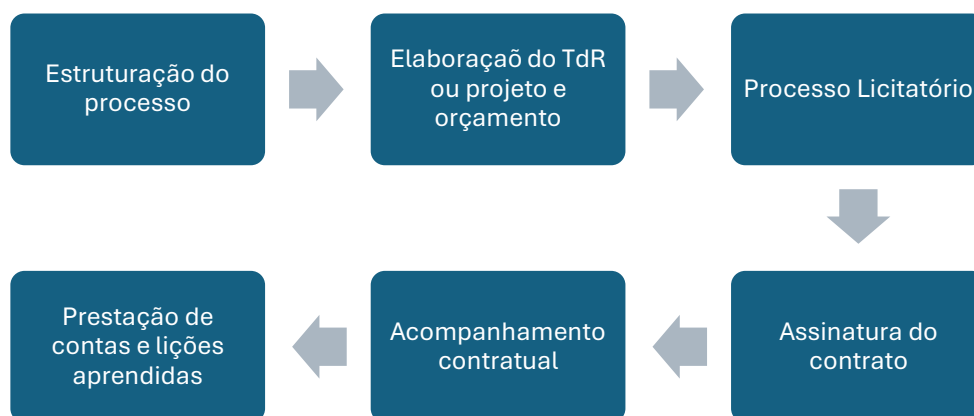


Figura 3 – Gestão por processos

1. Estruturação do processo
2. Elaboração do Termo de referência/projeto e orçamento
3. Processo licitatório
4. Assinatura do contrato
5. Acompanhamento contratual



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

6. Prestação de contas e lições aprendidas

Este ciclo é também vivo, já que está em **constante avaliação e melhoria contínua**, assim como pode sofrer interferências internas e externas, principalmente na área de tecnologia e regulações.

A partir deste ponto iremos detalhar as etapas, lembrando que colocamos nas etapas o conteúdo mínimo necessário e cabe ao gestor do processo ou responsável pela demanda definir outros conteúdos que achar necessário.

Inicialmente daremos um destaque especial ao Documento de Formalização da Demanda – DFD e do Plano de Contratações Anual – PCA.

04. RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO

Comitê gestor

Exerce o papel central na implementação da gestão por processos, com responsabilidade geral pelo processo ponta-a-ponta, de forma a promover o seu alinhamento à estratégia da organização, estabelecendo premissas, diretrizes e metas.

É responsável por:

- ✓ Operacionalizar as iniciativas de gestão de processos;
- ✓ Definir os projetos de transformação/melhoria de processos, bem como validar formalmente as entregas realizadas nesses projetos;
- ✓ Atuar como instância superior, no âmbito da gestão dos processos, na tomada de decisões que extrapolem a autoridade do gestor;
- ✓ Definir os gestores dos processos sob sua responsabilidade. Prestar contas do desempenho do processo para a alta Direção;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Colaborar com os outros gestores de processos para assegurar o seu alinhamento.

Gestor do processo

Coordena e gerencia o desempenho do processo no dia a dia e lidera iniciativas de melhoria de processos, sendo responsável por:

- ✓ Gerenciar os processos sob sua responsabilidade de acordo com os marcos do ciclo de gerenciamento de processos;
- ✓ Coordenar planos de ação dos projetos de melhoria de processos, incluindo plano de contingência e de continuidade;
- ✓ Gerenciar os riscos nos processos sob sua responsabilidade;
- ✓ Prestar contas pelo resultado e desempenho do processo;
- ✓ Consolidar e reportar sobre o processo ao secretário ou subsecretário e às áreas de interesse os resultados do processo bem como dos problemas que extrapolem seu âmbito de atuação.

Executores do processo

É o papel exercido pelos colaboradores que atuam na operação de um processo, por meio da execução das suas atividades.

Aos executores cabe:

- ✓ Executar as atividades no prazo e com a qualidade estabelecidos no processo;
- ✓ Apoiar o Gestor do Processo no gerenciamento do processo;
- ✓ Dirimir as dúvidas relacionadas às atividades sob sua responsabilidade.

05. DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

O DFD é um documento obrigatório para todo processo de contratação iniciado a partir da Lei Federal nº 14.133/2021. Ele dá início ao processo de planejamento da aquisição de produto ou serviço.

Para elaboração do PCA cada secretaria deverá preencher os Documentos de Formalização da Demanda – DFD.

A Secretaria de Governo e Gestão Estratégica fará a consolidação dos documentos recebidos.

O Documento de Formalização de Demanda (DFD) deve conter as seguintes informações:

- ✓ Nome da unidade requisitante;
- ✓ Justificativa da necessidade de contratação;
- ✓ Descrição sucinta do objeto;
- ✓ Quantidade a ser contratada, quando necessário, considerando a expectativa anual;
- ✓ Data prevista para início da prestação de serviços ou recebimento dos produtos;
- ✓ Informações preliminares da aquisição ou contratação;
- ✓ Grau de prioridade da contratação: alta, média ou baixa;
- ✓ Vinculação com outra DFD;
- ✓ Equipe de planejamento da contratação;
- ✓ Análise quanto ao alinhamento estratégico da contratação ao PCA;

06. PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL - PCA

Este documento é um instrumento de planejamento estratégico que visa nortear e racionalizar as compras públicas do município para o ano de 2025.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

A elaboração deste PCA é uma exigência da Lei Federal n.º 14.133, de 1º de abril de 2021, e está alinhada com as diretrizes estabelecidas pelo Decreto Municipal n.º xxxx, de 28 de março de 2025, que regulamenta o planejamento das compras públicas no âmbito do município.

Além disso, este plano procura orientar e padronizar os procedimentos internos de contratação. O respeito a estas normas demonstra o compromisso do município com a eficácia, efetividade, eficiência, economicidade, transparência e legalidade na utilização dos recursos públicos.

Os principais objetivos do PCA são:

- a) Promover a eficiência nas contratações públicas, mediante o planejamento e a coordenação das atividades.
- b) Realizar o mapeamento de itens de interesse comum, permitindo uma maior visibilidade e compreensão do que será necessário adquirir ou contratar ao longo do ano.
- c) Identificar oportunidades de economia de escala, possibilitando a realização de contratações conjuntas ou centralizadas que reduzam os custos e aumentem a eficiência.

As contratações do PCA 2026 estão organizadas, principalmente, por categorias e por natureza, definidas com base nas diretrizes estabelecidas na Lei Federal nº 14.133/2021.

As categorias são:

1. Bens Permanentes: São aqueles que têm durabilidade maior que dois anos, não perdem sua identidade física com o uso, nem se incorporam a outros bens ou sistemas. Exemplo: Móveis, veículos, equipamentos de informática.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

2. Locação de Imóvel: Contrato pelo qual um imóvel é cedido temporariamente mediante pagamento. Pode ser feito sem licitação em casos específicos previstos na lei, como a inexistência de alternativas. Exemplo: Aluguel de salas comerciais.

3. Material de Consumo: São bens que se extinguem com o uso, não têm durabilidade prolongada e perdem sua identidade física ao longo do tempo. Exemplo: Papel, toners de impressora, combustíveis.

4. Obra: Construção, reforma, ampliação ou modificação de um bem imóvel, envolvendo materiais e serviços de engenharia. Geralmente exige projeto básico e executivo para sua execução. Exemplo: Instalação de Estações de Tratamento de Esgoto (ETE), drenagem de estradas, construção de barragens etc.

5. Serviço: Atividade destinada a obter uma utilidade específica, podendo ser geral (como limpeza) ou especializado (como consultoria). Não envolve entrega de bens, mas execução de tarefas. Exemplo: Contratação de transporte, serviços de manutenção predial.

6. Serviço de Engenharia: São serviços técnicos que demandam conhecimento especializado em engenharia ou arquitetura, abrangendo projetos, execução, supervisão ou manutenção de obras e sistemas. Exemplo: Elaboração de projetos estruturais, manutenção de redes elétricas.

7. Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): Incluem produtos e serviços voltados à tecnologia, como desenvolvimento de software, aquisição de hardware, hospedagem de dados e serviços técnicos em TI. Exemplo: Contratação de serviços de nuvem, sistemas de gestão, redes de comunicação.

As naturezas são os detalhamentos das categorias.

O Quadro 02, a seguir, mostra como elas estão organizadas em função das categorias.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Quadro 2 – Categoria e natureza das contratações 2026

Categoria	Natureza
BENS PERMANENTES	BENS PERMANENTES (GERAL) BENS PERMANENTES (TIC)
LOCAÇÃO DE IMÓVEL	LOCAÇÃO DE IMÓVEL
MATERIAL DE CONSUMO	INSUMOS (PAPELARIA) INSUMOS DE INFORMÁTICA MATERIAL DE CONSUMO (COZINHA E BANHEIRO)
OBRA	OBRA
SERVIÇO	BENEFÍCIOS TRABALHISTAS BRINDES/MOCKUPS CONCERTO OU MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS GERENCIADORA DE SERVIÇOS INFRAESTRUTURA PREDIAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PLANTIO (RESTAURAÇÃO FLORESTAL) PROJETO TÉCNICO
SERVIÇOS DE ENGENHARIA	GERENCIADORA DE OBRAS GERENCIADORA DE SERVIÇOS PROJETO TÉCNICO ASSESSORIAS/CONSULTORIAS (TRANSITÓRIAS)



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

SOLUÇÕES DE TIC

SERVIÇOS TÉCNICOS

ESPECIALIZADOS (TIC)

SOFTWARES E SISTEMAS

07. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

Esta primeira etapa é de fundamental importância pois trata-se de a inicialização do projeto no sentido amplo da palavra.

Normalmente esta etapa é composta por:

- I – Solicitar abertura do processo para a administração;
- II – Nomear o comitê responsável e o gestor do processo;
- III – Planejar o processo como um todo definindo o prazo para a execução das 06 (seis) etapas;
- IV – Elaborar Documento de Formalização da Demanda – DFD;
- V – Elaborar o Estudo Técnico Preliminar;
- VI – Checklist a ser conferido pelo gestor do processo.

08. ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

Elementos Obrigatórios do Estudo Técnico Preliminar: (art. 18, §§ 1º e 2º)

- I – descrição da necessidade da contratação, considerado o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público;
- IV – estimativas das quantidades para a contratação, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, que considerem interdependências com outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- VI – estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação;
- VIII – justificativas para o parcelamento ou não da contratação;
- XIII – posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina.

Elementos “Facultativos” do Estudo Técnico Preliminar: (art. 18, §§ 1º e 2º)

- II – demonstração da previsão da contratação no plano de contratações anual, sempre que elaborado, de modo a indicar o seu alinhamento com o planejamento da administração;
- III – requisitos da contratação;
- V – levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar;
- VII – descrição da solução como um todo, inclusive das exigências relacionadas à manutenção e à assistência técnica, quando for o caso;
- IX – demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;
- X – providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual;
- XI – contratações correlatas e/ou interdependentes;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- XII – descrição de possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, incluídos requisitos de baixo consumo de energia e de outros recursos, bem como logística reversa para desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável;

Em que pese os elementos acima sejam facultativos, deverão ser apresentadas **as devidas justificativas quando não forem contemplados.**

Convém rememorar que a NLLC ainda prevê de forma expressa³⁰ que, quando houver a possibilidade de compra ou de locação de bens, o estudo técnico preliminar deverá considerar os custos e os benefícios de cada opção, com indicação da alternativa mais vantajosa.

09. TERMO DE REFERÊNCIA, ANTEPROJETO, PROJETO BÁSICO E PROJETO EXECUTIVO

As definições de termo de referência, anteprojeto, projeto básico e projeto executivo estão no artigo 6º da Lei Federal nº 14.133, de 2021, a partir do qual consolidamos a seguir os principais aspectos de cada um:

Após a definição de qual documento será adotado no processo: termo de referência, anteprojeto, projeto básico e projeto executivo, deverá ser feito um checklist considerando os elementos descritos em cada um, ou uma justificativa pela sua ausência.

Termo de referência

documento necessário para a contratação de **bens e serviços**, que deve conter os parâmetros e elementos descritivos, dentre os quais:

- I – definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- II – descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto;
- III – requisitos da contratação;
- IV – modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento;
- V – os critérios de medição e de pagamento;
- VI – estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte.

Anteprojeto:

É representação técnica da opção aprovada em estudos anteriores, para subsidiar a elaboração do Projeto Básico, apresentado em desenhos em número, escala e detalhes suficientes para a compreensão da obra planejada, contemplando especificações técnicas, memorial descritivo e orçamento estimativo, e deve ser elaborado como parte da sequência lógica das etapas que compõem o desenvolvimento de uma obra, precedido obrigatoriamente de estudos preliminares, programa de necessidades e estudo de viabilidade.

O anteprojeto de engenharia e seus correspondentes estudos preliminares devem conter as condições de contorno, as informações e os requisitos técnicos destinados a possibilitar a caracterização do objeto contratual e a visão global do empreendimento, incluindo, no que couber:

- I – programa de necessidades;
- II – nível de serviço desejado;
- III – identificação e titularidade de terrenos;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- IV – condições de solidez, segurança, durabilidade e prazo de entrega da obra;
- V – levantamentos preliminares que embasaram a concepção adotada, tais como geológicos, geotécnicos, hidrológicos, batimétricos, topográficos, sociais, ambientais e cadastrais, conforme o caso;
- VI – desenhos preliminares da concepção da obra;
- VII – parâmetros de adequação ao interesse público, à economia na utilização, à facilidade na execução, aos impactos ambientais e à acessibilidade;
- VIII – previsão de utilização de produtos, equipamentos e serviços que, comprovadamente, reduzam o consumo de energia e de recursos naturais;
- IX – projetos anteriores, caso existam e sejam de interesse para demonstrar a solução pretendida;
- X – diagnóstico ambiental da área de influência do projeto, incluindo a avaliação do passivo ambiental, o estudo dos impactos ao meio ambiente e as prováveis medidas mitigadoras ou compensatórias, conforme o caso;
- XI – avaliação de impactos de vizinhança, quando exigida pela legislação aplicável;
- XII – proteção do patrimônio cultural, histórico, arqueológico e imaterial, inclusive por meio da avaliação do impacto direto ou indireto causado pelas obras contratadas, quando exigida pelas legislações aplicáveis;
- XIII – memorial descritivo da obra, indicando os componentes construtivos e os materiais de construção a serem



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

empregados, de forma a estabelecer padrões mínimos para a contratação;

- XIV – estudo de tráfego, no caso de vias terrestres;
- XV – compatibilidade com o Plano Diretor e com o Plano de Saneamento Básico, no caso de obras de saneamento básico.

As soluções técnicas, tais como definição de materiais e equipamentos a serem empregados, dimensionamento de estruturas e componentes da obra e metodologias executivas, são elementos obrigatórios do anteprojeto quando assim definidos no instrumento convocatório, constituindo-se em obrigações de meio.

Em caso contrário, podem ser estabelecidas posteriormente à licitação, no projeto básico. As especificações técnicas atinentes às características finais do produto, tais como dimensões, acabamentos, qualidade e desempenho, por se constituírem em obrigações de resultado (finalísticas) devem estar previamente definidas no edital, o qual também deverá explicitar quais dessas características poderão ser alteradas quando da elaboração do projeto básico.

Projeto básico

É o conjunto de desenhos, memoriais descritivos, especificações técnicas, orçamento, cronograma e demais elementos técnicos necessários e suficientes à precisa caracterização da obra a ser executado, atendendo às Normas Técnicas e à legislação vigente, elaborado com base em estudos anteriores que assegurem a viabilidade e o adequado tratamento ambiental do empreendimento.

Deve estabelecer com precisão, através de seus elementos constitutivos, todas as características, dimensões, especificações, e as quantidades de serviços e de materiais, custos e tempo necessários para execução da obra, de forma a evitar alterações e adequações durante a elaboração do projeto executivo e realização das obras.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Todos os elementos que compõem o projeto básico devem ser elaborados por profissional legalmente habilitado, sendo indispensável o registro da respectiva Anotação de Responsabilidade Técnica, identificação do autor e sua assinatura em cada uma das peças gráficas e documentos produzidos.

I – Desenho

Representação gráfica do objeto a ser executado, elaborada de modo a permitir sua visualização em escala adequada, demonstrando formas, dimensões, funcionamento e especificações, perfeitamente definida em plantas, cortes, elevações, esquemas e detalhes, obedecendo às normas técnicas pertinentes

II – Memorial Descritivo

Descrição detalhada do objeto projetado, na forma de texto, onde são apresentadas as soluções técnicas adotadas, bem como suas justificativas, necessárias ao pleno entendimento do projeto, complementando as informações contidas nos desenhos referenciados no item I.

III – Especificação Técnica

Texto no qual se fixam todas as regras e condições que se deve seguir para a execução da obra ou serviço de engenharia, caracterizando individualmente os materiais, equipamentos, elementos componentes, sistemas construtivos a serem aplicados e o modo como serão executados cada um dos serviços apontando, também, os critérios para a sua medição.

IV – Orçamento

Avaliação do custo total da obra tendo como base preços dos insumos praticados no mercado ou valores de referência e



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

levantamentos de quantidades de materiais e serviços obtidos a partir do conteúdo dos elementos descritos nos itens I, II e III, sendo inadmissíveis apropriações genéricas ou imprecisas, bem como a inclusão de materiais e serviços sem previsão de quantidades.

O orçamento deverá ser lastreado em composições de custos unitários e expresso em planilhas de custos e serviços, referenciadas à data de sua elaboração.

O valor do BDI considerado para compor o preço total deverá ser explicitado no orçamento.

V – Planilha de Custos e Serviços

A planilha de custos e serviços sintetiza o orçamento e deve conter, no mínimo:

- ✓ Discriminação de cada serviço, unidade de medida, quantidade, custo unitário e custo parcial;
- ✓ Custo total orçado, representado pela soma dos custos parciais de cada serviço e/ou material;
- ✓ Nome completo do responsável técnico, seu número de registro no CREA e assinatura.

VI – Composição de Custo Unitário de Serviço

Cada composição de custo unitário define o valor financeiro a ser despendido na execução do respectivo serviço e é elaborada com base em coeficientes de produtividade, de consumo e aproveitamento de insumos e seus preços coletados no mercado, devendo conter, no mínimo:

- ✓ Discriminação de cada insumo, unidade de medida, sua incidência na realização do serviço, preço unitário e custo parcial;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Custo unitário total do serviço, representado pela soma dos custos parciais de cada insumo.

Para o caso de se utilizarem composições de custos de entidades especializadas, a fonte de consulta deverá ser explicitada.

VII – Cronograma físico-financeiro

Representação gráfica do desenvolvimento dos serviços a serem executados ao longo do tempo de duração da obra demonstrando, em cada período, o percentual físico a ser executado e o respectivo valor financeiro despendido.

VIII – Outros documentos relevantes

informações que possibilitem o estudo e a definição de métodos construtivos, de instalações provisórias e de condições organizacionais para a obra;

subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendidos a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

Projeto executivo

O projeto executivo constitui-se de projeto básico acrescido de detalhes construtivos necessários e suficientes para a perfeita instalação, montagem e execução dos serviços e obras, elaborado de acordo com as normas técnicas pertinentes e sem alterar o projeto básico, dentro da razoabilidade, inclusive seus quantitativos, orçamento e cronograma.

Detalhes construtivos: são informações técnicas incorporadas ao projeto básico para melhor compreensão do sistema construtivo e de elementos da obra nele previstos e que requeiram representação em maior escala e com nível maior de informação, com objetivo de possibilitar a execução



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

dos serviços, dentro da melhor técnica, perfeição e qualidade e atender às normas técnicas pertinentes.

I – Documentação geral

Layout definitivo do canteiro de obras e confirmação da compatibilidade entre os projetos.

Plano de execução da obra e anotações ou registros de responsabilidade técnica exigíveis.

II – Planejamento

Histogramas de mão-de-obra, equipamentos e materiais, diagrama de Rede PERT/COM, e Plano de Execução de Obra (peças gráficas).

Detalhamento de premissas para elaboração de Rede PERT/CPM e comentários complementares sobre o Caminho Crítico, detalhamento de premissas e comentários complementares sobre o Plano de Execução de Obra e Plano de Gerenciamento de Qualidade (PGQ).

III – Terraplenagem

Plantas de obras de contenção (se necessárias) e plantas de localização de empréstimos e bota-foras.

Descrição de cada uma das etapas de implantação da terraplenagem, definição de áreas de empréstimo e bota-fora (por tipo de material) e estudo de estabilidade de taludes.

IV – Arquitetura

Paginação de pisos e paredes, detalhes de elementos de fachada, detalhes de esquadrias (inclusive fixação, vedação e ferragens), plantas de luminotécnica, detalhes de plantas de urbanização (calçadas, estacionamentos, alambrados etc., detalhes da cobertura (rufos, calhas, canaletas), detalhes da



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

comunicação visual, detalhes de equipamentos (inclusive de banheiro e cozinha) e mobiliário, detalhes executivos de forros, divisórias e painéis.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos.

VI – Fundações

Detalhes executivos de fôrmas e detalhes executivos das armações.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos.

VII – Estrutura

Plantas de escoramento e contraventamento, detalhes executivos de fôrmas (inclusive cortes e elevações), detalhes executivos de armações (sobreposições, emendas, espaçadores etc.), detalhes das armaduras de reforço, no caso de aberturas e furos em elementos estruturais, plantas de escoramento e contraventamento, detalhes executivos de fôrmas (inclusive cortes e elevações), detalhes executivos de armações (sobreposições, emendas, espaçadores e etc.), detalhes das armaduras de reforço, no caso de aberturas e furos em elementos estruturais.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhamentos construtivos, plano de demolição e dimensionamento de escoramentos e contraventamentos

VIII – Impermeabilizações



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Detalhes executivos, tais como pontos de saída de tubulações, juntas de dilatação e encontros de pisos com elementos verticais.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhamentos construtivos.

IX – Instalações hidrossanitárias

Perspectivas isométricas definitivas, detalhamento de barriletes, plantas de detalhes de posição de pontos e instalação das peças (vasos, pias, lavatórios, ralos, caixas, ramal de ventilação, coluna de ventilação, tubo de queda e etc.), detalhes de eventuais passagens de tubulações em lajes, vigas e pilares, planta com detalhes de alimentação dos reservatórios inferior e superior, localização dos conjuntos moto bomba, estações redutoras de pressão, linha de extravasão, válvula de retenção e do registro de bloqueio ou outros equipamentos necessários ao funcionamento do sistema de abastecimento de água fria, detalhes do sistema de captação e escoamento de águas pluviais e detalhes de instalação de esgoto sanitário referente à rede geral.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhamentos construtivos.

X – Instalações elétricas

Plantas de detalhes de entrada e quadros de força, plantas de detalhes de posição e fixação de pontos e instalação das peças (quadros, iluminação, interruptores etc.) e detalhes da fixação de eletrocalhas.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos.

XI – Instalações contra incêndio e descargas atmosféricas

Detalhes construtivos referentes a instalação, posição e fixação dos elementos e detalhes de esquemas verticais.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos

XII – Instalações especiais

Detalhes construtivos referentes a instalação, posição e fixação dos elementos, detalhes de esquemas verticais e detalhes dos quadros: ar-condicionado, lógica, comunicação, imagem, gás, sinalização, automação e sonorização.

Descrição do método executivo e normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos: ar-condicionado, lógica, comunicação, imagem, gás, sinalização, automação e sonorização.

XIII – Paisagismo

Detalhes de implantação dos elementos.

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos.

XIV – Drenagem

Detalhes do projeto de drenagem superficial, profunda e de dispositivos contra erosão.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Descrição do método executivo e indicação de normas técnicas a serem observadas, referentes aos detalhes construtivos.

10. AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EM GERAL (ART. 23, § 1º)

Podem ser usados quaisquer dos parâmetros a seguir, sem ordem de preferência, sendo possível ainda a sua combinação.

- I – composição de **custos unitários menores ou iguais à mediana** do item correspondente no painel para consulta de preços ou no banco de preços em saúde disponíveis no **Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)**;
- II – **contratações similares feitas pela Administração Pública**, em execução ou concluídas no período de **1 ano anterior à data da pesquisa de preços**, inclusive mediante sistema de registro de preços, observado o índice de atualização de preços correspondente;
- III – utilização de dados de pesquisa publicada em **mídia especializada**, de **tabela de referência** formalmente aprovada pelo Poder Executivo federal e de sítios **eletrônicos especializados** ou de domínio amplo, desde que contenham a data e hora de acesso;
- IV – **pesquisa direta com no mínimo 3 fornecedores**, mediante solicitação formal de cotação, desde que seja apresentada justificativa da escolha desses fornecedores e que não tenham sido obtidos os orçamentos com mais de 6 meses de antecedência da data de divulgação do edital;
- V – pesquisa na **base nacional de notas fiscais eletrônicas**, na **forma de regulamento**.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

11. PROCESSO LICITATÓRIO

A fim de alcançar os objetivos e a lisura do processo, a legislação define uma série de procedimentos que podem ser sintetizados nas seguintes fases:

- ✓ preparatória;
- ✓ divulgação do edital de licitação;
- ✓ de apresentação de propostas e lances, quando for o caso;
- ✓ Julgamento;
- ✓ Habilitação;
- ✓ Recursal;
- ✓ Homologação.

12. ASSINATURA DE CONTRATO

Em regra, instrumento de contrato é obrigatório, salvo nas seguintes hipóteses, em que a administração poderá substituí-lo por outro instrumento hábil, como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço:

- ✓ dispensa de licitação em razão de valor;
- ✓ compras com entrega imediata e integral dos bens adquiridos e dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive quanto a assistência técnica, independentemente de seu valor;
- ✓ Checklist do contrato considerando as cláusulas mínimas definidas pela Lei Federal nº 14.133/2021.

13. CATEGORIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES EM GRUPOS DE OBJETOS DE COMPRA



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Para facilitar a compreensão quanto às aquisições realizadas pelo município, descrevemos a seguir alguns elementos de despesa em grupos de objetos de compra (bens, materiais, obras, serviços e outros).

Cada categoria corresponde a um conjunto de "elementos de despesa" no orçamento.

Materiais e bens patrimoniais

<u>Elemento de despesa</u>	<u>Código do elemento</u>
Material de consumo	30
Material, bem ou serviço para distribuição gratuita	32

Serviços e obras

<u>Elemento de despesa</u>	<u>Código do elemento</u>
Passagens e despesas com locomoção	33
Outras despesas de pessoal - terceirização	34
Serviços de consultoria	35
Outros serviços de terceiros - pessoa física	36
Locação de mão-de-obra	37
Outros serviços de terceiros - pessoa jurídica	39

14. ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL

O acompanhamento contratual é a verificação do cumprimento de um contrato, desde o início até o final do seu ciclo de vida. É uma atividade administrativa e técnica que visa garantir que as obrigações contratuais sejam cumpridas.

O acompanhamento contratual é importante para:



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Proteger o interesse público
- ✓ Garantir a legalidade
- ✓ Assegurar que os serviços prestados ou produtos entregues atendam aos padrões de qualidade
- ✓ Aplicar os recursos públicos de forma eficiente

O acompanhamento é uma metodologia que inclui o acompanhamento contratual, além de outras atividades, como:

Monitorar as etapas do documento, padronizar termos, organizar documentos que comprovem o cumprimento dos atos, minimizar riscos.

Fiscal do contrato

As atribuições do fiscal do contrato são:

- ✓ Conhecer todos os termos do Projeto Básico e Termo de Referência, em especial o objeto do contrato
- ✓ Sempre que possível, e se o contrato assim o exigir, estar presente no local da execução do contrato
- ✓ Monitorar a contratada, certificando-se de que o seu Preposto esteja sempre ciente das obrigações assumidas na contratação
- ✓ Estar disponível para esclarecer as dúvidas do Preposto que estiverem em sua alçada, e quando lhe faltar capacitação técnica ou fugir de sua atribuição legal, encaminhar os problemas que surgirem ao Gestor, a exemplo dos casos de infração, suscetíveis de aplicação de pena pecuniária ou de rescisão contratual;
- ✓ Adotar o modo formal de comunicação ao se dirigir tanto à contratada quanto a seu Preposto, para que quaisquer medidas e esforços para resolver irregularidades na execução do objeto, além de estarem registradas, facilitem a



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- comunicação ao Gestor do processo, que terá subsídio na hora de adotar as medidas administrativas cabíveis ao caso;
- ✓ Antecipar-se à solução de fatos que venham, eventualmente, a afetar a relação contratual, a exemplo de greves, problemas na entrega de materiais, chuvas, fim de prazo, entre outros;
 - ✓ Notificar o Preposto da contratada formalmente, nos casos de ocorrências importantes que afetem a execução, dando-lhe prazo para resposta e acompanhando o ocorrido até sua devida solução;
 - ✓ Atestar a Nota Fiscal do serviço/material emitida pela contratada, assinando eletronicamente o documento;
 - ✓ Realizar a aferição financeira, que deverá confrontar os preços e as quantidades constantes da Nota Fiscal com aqueles fixados no contrato, bem como as medições dos serviços nas datas estabelecidas, que devem ocorrer sempre antes de atestar o documento Fiscal;
 - ✓ Encaminhar a Nota Fiscal ao Gestor, após a medição e conferência dos serviços, em tempo hábil, para que este realize a verificação da documentação anexada juntamente com a do pagamento, com vistas a evitar a incidência de multas por atrasos;
 - ✓ Solicitar à contratada, quando necessário, a substituição de qualquer utensílio, ferramenta ou equipamento cujo uso seja considerado prejudicial à boa conservação dos bens ou instalações, ou, ainda, que não atendam às necessidades da Administração;
 - ✓ Determinar que o contratado dê início à correção dos defeitos ou não conformidades constatadas durante a execução do objeto, ou após o recebimento provisório, fixando prazo para



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

o respectivo término, ficando a contratada obrigada a corresponder às exatas exigências do objeto contratado, sob pena de multa e outras penalidades;

- ✓ Comunicar formalmente com antecedência suficiente quando o Fiscal estiver impedido de continuar com esta atribuição, a fim de que o substituto as assumam; se o impedimento for permanente, deverá ser justificado, sendo encaminhado à autoridade competente;
- ✓ Solicitar à autoridade competente, quando necessário, mediante justificativa, o apoio de outro servidor ou técnico para auxiliar na Fiscalização técnica ou administrativa do contrato;
- ✓ Providenciar inclusão de relatório fotográfico que comprove a execução dos serviços no período de execução, para todos os serviços, sempre que aplicável;
- ✓ Verificar divergência entre valores medidos ou declarados e os efetivamente recolhidos pela empresa a título de ISSQN.
- ✓ Solicitar, quando for o caso, que o serviço seja refeito por inadequação ou vícios que apresentem;
- ✓ Realizar juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais;
- ✓ Proceder as medições nos serviços executados, conferindo-os, atestando-os e encaminhando-os ao gestor do processo para remessa à Fazenda para o pagamento correspondente;
- ✓ Realizar vistorias nos trabalhos de campo verificando sua conformidade com as normas vigentes e o cumprimento de orientações técnicas e indicações de segurança;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Emitir relatórios técnicos, laudos e pareceres sobre os resultados das Fiscalizações efetuadas;
- ✓ Verificar o fiel cumprimento das obrigações contidas na apólice do seguro-garantia e comunicar ao fiscal administrativo eventuais irregularidades;
- ✓ Obter a anuência das partes para a celebração de Termo Aditivo e elaborar nota técnica fundamentada quanto aos aspectos técnicos, observando o término da vigência do contrato e assegurando que haverá tempo hábil para sua tramitação;
- ✓ Acompanhar o descarte adequado dos produtos ao fim de sua vida útil, em observância à Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei Federal nº 12.305/2010);
- ✓ Determinar a reparação, correção, remoção, reconstrução ou substituição no todo ou em parte, às expensas da contratada, quando forem verificados vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução do contrato ou de materiais empregados;
- ✓ Emitir Termo de Recebimento Provisório de Obras e Serviços;
- ✓ Checklist dos documentos.

15. PRESTAÇÃO DE CONTAS E LIÇÕES APRENDIDAS

Prestação de contas é a demonstração de como foram utilizados recursos, enquanto lições aprendidas são o conhecimento adquirido a partir de experiências

A prestação de contas é:

- ✓ É um processo que garante transparência e conformidade com as políticas públicas;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ É um ato de justificar e comprovar o uso de recursos financeiros;
- ✓ É um processo de grande importância na gestão financeira pública;
- ✓ É a demonstração do que foi feito com os recursos públicos que foram transferidos a uma entidade num determinado período.

Lições aprendidas

- ✓ É a aprendizagem obtida no processo de realização do projeto;
 - ✓ É um tipo de solução que normalmente é associado a uma revisão pós-ação;
 - ✓ É um registro do projeto, que será incluído na base de conhecimento de lições aprendidas;
 - ✓ É o conhecimento adquirido de políticas e procedimentos que conduziram a resultados bem-sucedidos e malsucedidos;
- É a identificação do que funcionou bem, o que não funcionou e as melhores práticas que podem ser aplicadas em projetos futuros.

Documentos necessários para fechamento do processo:

- ✓ Relatório de Execução físico-financeira;
- ✓ Demonstrativo da execução da receita e despesa, evidenciando os recursos recebidos e eventuais saldos;
- ✓ Relação de pagamentos e bens adquiridos, produzidos ou construídos;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Extrato da conta bancária específica do período do recebimento dos recursos e conciliação bancária, quando for o caso;
- ✓ Relação de beneficiários, quando for o caso;
- ✓ Cópia do termo de aceitação definitiva das obras ou serviços de engenharia, quando for o caso;
- ✓ Comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver;
- ✓ Relatório final de progresso com fotos;
- ✓ Checklist da prestação de contas.

16. GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos pode ser aplicado em diferentes níveis na organização (estratégico, projeto, departamento, processo, atividade etc.), e é crucial que o escopo de aplicação claramente definido para selecionar abordagens adequadas aos objetivos definidos.

Na prática em questão, a gestão de riscos é abordada em dois níveis distintos:

- ✓ Aplicado à função das contratações.
tem como objetivo reduzir o nível de incerteza associado ao alcance dos objetivos dessa função organizacional. Esses objetivos estão relacionados ao desempenho do metaproceto de contratação pública
- ✓ Direcionado a cada contratação em particular realizada pela organização, com foco no atendimento da necessidade que desencadeou a contratação.

Tem como objetivo identificar e gerenciar os riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Esta é uma atividade prevista pela Lei Federal nº 14.133/2021, com o objetivo de identificar e tratar os riscos envolvidos nos processos licitatórios e nos respectivos contratos.

Os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos do processo licitatório, estabelecidos no art. 11 da Lei Federal nº 14.133/2021:

- I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução;
- IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Fiscalização do contrato

- ✓ Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato sem a qualificação técnica necessária à execução dessas atividades, levando à fiscalização inadequada dos aspectos sobre os quais não detêm competência, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.
- ✓ Responsáveis pela fiscalização ou gestão do contrato não possuírem disponibilidade de tempo para a execução dessas atividades (seja devido a outras atribuições exigidas pelo cargo ou função ou pelo elevado número de contratos sob sua responsabilidade), levando à fiscalização inadequada do contrato, com consequente recebimento por objeto em desconformidade com especificações técnicas ou que não atendem às exigências contratuais e pagamento indevido.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação e à ausência de evidências das ocorrências do contrato, com os consequentes atrasos e falhas na execução do contrato, e impossibilidade de identificar a parte descumpridora do contrato.
- ✓ Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual, levando a recebimentos provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com o consequente pagamento indevido, em especial por parte de substitutos do gestor e dos fiscais de contrato.
- ✓ Ausência de consequências para o contratado caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando o contratado a não manter essas condições, com o consequente retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e de qualificação da licitação.
- ✓ Cláusulas de sanções genéricas, levando à impossibilidade de aplicação de penalidades, com consequente impossibilidade de induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.
- ✓ Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição mais madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais a organização não está preparada, com a consequente impossibilidade de gerir o contrato segundo as regras nele contidas, além das consequências de uma má gestão contratual (p.ex.: pagamento por objetos sem qualidade etc.).
- ✓ Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura, levando à utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

considerados insuficientes para a organização gerir o seu contrato adequadamente (p. ex., conjunto de sanções limitado), com a consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar à normalidade em caso de desconformidades na execução.

Critérios de medição e de pagamento

Cabe mencionar que a IN - Seges/MP 5/2017 estabeleceu o Instrumento de Medição do Resultado (IMR), como um modelo para aferir a prestação de serviços quanto à qualidade pactuada.

O IMR é o mecanismo que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento.

Contratações de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, é importante prever controle adicional para assegurar o pagamento das obrigações trabalhistas pelo contratado, dentre as medidas propostas pela Lei Federal nº 14.133/2021,

Riscos relacionados

- ✓ Definição de modelo de medição e de remuneração pela mera alocação de mão de obra e sem indicador que permita adequar a remuneração do contratado à qualidade do serviço prestado, levando a pagamentos sem que a administração possa obter benefícios definidos e ao paradoxo lucro incompetência, com consequentes desperdício de recursos públicos e não atendimento da necessidade que originou a contratação
- ✓ Definição de parâmetros muito simples para a remuneração variável, levando o contratado a atingir facilmente o desempenho necessário para receber a remuneração adicional, com consequente incorporação dessa remuneração adicional à



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

remuneração básica do contratado e perda da vantajosidade da contratação.

- ✓ Definição de parâmetros genéricos para aferir a remuneração variável, levando à sujeição da remuneração adicional à valoração subjetiva por parte do gestor responsável pela aferição.

Aditivos contratuais

- ✓ justificativas sobre as alterações promovidas por termos aditivos;
- ✓ planilhas de quantidades e preços atualizadas, com especificações dos quantitativos acrescidos e suprimidos, bem como dos eventuais novos serviços incluídos por termos aditivos;
- ✓ pesquisas de preços documentadas, utilizadas como critério de aceitabilidade da prorrogação contratual ou para inclusão de novos serviços (extracontratuais);
- ✓ pareceres técnicos e/ou jurídicos relativos a alterações contratuais;
- ✓ no caso de rescisão do contrato, respectiva justificativa e autorização;
- ✓ termo de recebimento definitivo, constando, se for o caso, existência ou não de pendências ou correções de qualquer natureza.

17. CONCLUSÕES FINAIS

Todo o trabalho apresentado desta reforma administrativa foi desenvolvido no princípio da eficiência.

O princípio da eficiência é o mais recente dos princípios constitucionais da Administração Pública brasileira, tendo sido adotado a partir da promulgação, da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 – Reforma Administrativa.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

O princípio da eficiência implementou o modelo de administração pública gerencial voltada para um controle de resultados na atuação estatal, ou seja, a partir disso, os atos da administração devem ser realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Quando se fala em eficiência na administração pública, significa que o gestor público deve gerir a coisa pública com efetividade, economicidade, transparência e moralidade visando cumprir as metas estabelecidas.

Hely Lopes Meirelles fundamenta que o princípio da eficiência se caracteriza como:

“o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração” ... (Meirelles, 1996, p. 90).

Sendo assim, identifique os principais processos, gerencie o andamento dos processos e monitore o seu desempenho.

Identifique os principais processos:

Para identificar quais são os processos principais, uma ferramenta usada é a cadeia de valor, que ajuda a relacionar o fluxograma de trabalho à estratégia, e, portanto, colabora para gerar valor ao público-alvo e a integrar os fluxos secundários e de suporte para atingir o resultado desejado.

Gerencie o andamento do processo:

fornece informações estratégicas para a tomada de decisões, permitindo identificar gargalos, retrabalhos, indicadores de desempenho e tempos de atendimento.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Monitore o desempenho:

Com tudo funcionando a pleno vapor, não se esqueça de monitorar regularmente os indicadores de desempenho. É por meio dessa análise que a gestão por processos, consegue controlar e otimizar os fluxos operacionais, focando no crescimento escalável e saudável.

Aplique na prática a cultura de melhoria contínua: além de gerar insights a partir dos dados analisados, peça feedbacks para os outros líderes e colaboradores e aprimore sempre.

18. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E A GERÊNCIA PÚBLICA, Carolina Tohá Ricardo Solari, Revista do Serviço Público, 1997
- [2] EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998, Brasília, Presidência da República, 1998;
- [3] A REFORMA ADMINISTRATIVA NO BRASIL: Avanços e Limites 1995-1981 Ciro Campos Christo Fernandes, 1999
- [4] LEI MUNICIPAL Nº 5995, DE 05 DE JANEIRO DE 2017, define a estrutura administrativa-organizacional da administração superior da prefeitura municipal de Pindamonhangaba, cria e disciplina cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, revoga as leis anteriores e dá outras providências.
- [5] LEI FEDERAL Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021, Lei de licitações e contratos administrativos.
- [6] DECRETO Nº 69.182, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2024, Aprova a Estrutura Organizacional e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Secretaria da Fazenda e Planejamento.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- [7] BRASIL, Tribunal de Contas da União. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretária-geral da Presidência, 2024.
- [8] TCESP, Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. Lei Federal nº 14.133//2021. Versão 1.0. 2023.
- [9] ORIENTAÇÃO TÉCNICA OT - IBR 001/2006 PROJETO BÁSICO Primeira edição: válida a partir de 07/11/2006 Palavras-Chave: Projeto Básico, obra, Administração Pública, definição.
- [10] ORIENTAÇÃO TÉCNICA OT - IBR 006/2016 ANTEPROJETO DE ENGENHARIA Primeira edição revisada: válida a partir de 10/05/2017 Palavras-Chave: obras públicas; anteprojeto; auditoria; contratação integrada; RDC.
- [11] ORIENTAÇÃO TÉCNICA OT - IBR 008/2020 PROJETO EXECUTIVO Primeira edição: válida a partir de 26/04/2021 Palavras-Chave: obras públicas; licitação; projeto executivo; detalhes construtivos; auditoria



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

ANEXO I – EXEMPLO DFD

Para um melhor entendimento construímos um exemplo mostrado a seguir:

Manutenção do ar-condicionado dos prédios municipais

- a) Problema: Fim do contrato de manutenção atual e necessidade de revitalização com correções de escopo e vigência.
- b) Solução: Alteração no escopo da manutenção e reliciar o serviço para empresa que atenda a demanda com novo contrato de manutenção contemplando profissional fixo, relocação de máquinas, fornecimento e instalação de equipamentos, manutenção preventiva e corretiva, operações de partida e desligamento dos equipamentos.
- c) Benefícios: Adequação das instalações às normas, segurança aos usuários, manutenção e conservação de patrimônio público.
- d) Escopo do projeto:
 - ✓ Elaboração de projeto as-built da climatização para identificação de equipamentos, potências, disposição das máquinas e elaborar listagem deles;
 - ✓ Levantamento de informações para tabela completa com dados de equipamentos para solicitações de garantia ou substituição de qualquer um dos 200 equipamentos de ventilação/ climatização/ exaustão dispostos nos prédios municipais;
 - ✓ Elaboração de Plano de Manutenção Operação e Controle detalhado para todos os equipamentos, com checklists de como inspecionar, limpar, arrumar e manter o funcionamento de todos os equipamentos com



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

acompanhamentos mensais, trimestrais, semestrais e anuais;

- ✓ Elaboração de Termo de Referência e Estudo Técnico Preliminar adequado que contemple o escopo ajustado de manutenção que atende a real demanda dos prédios considerando operações de inspeção, limpeza, relocação de equipamentos, instalação de novos, substituição de peças e componentes avariados, além de manutenção preventiva, preditiva e corretiva para todos os elementos dos sistemas, inclusive após alterações de projetos provenientes das novos serviços de revitalização e adequações prediais e contratações;

- e) Data pretendida da contratação: 05/06/2026.
- f) Prazo estimado: 04 (quatro) anos.
- g) Grau de prioridade: alta.
- h) Estimativa de custo: R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).
- i) Vinculação com outro processo: não há.
- j) Área requisitante: Secretaria de Administração.
- k) Responsável pelo pedido: Antônio Cláudio de Almeida.

Assinatura:

Data: 04/04/2025



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

ANEXO II - COMUNICADO SDG nº 12/2023

O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo ALERTA o Estado, os Municípios e os agentes públicos responsáveis sobre a necessidade de formularem Plano de Contratações Anual, objetivando promover eficiência, efetividade e eficácia dos respectivos ajustes, conforme o parágrafo único do artigo 11 da Lei Federal nº 14.133, de 2021, bem assim como valioso subsídio para a elaboração de suas peças orçamentárias, na forma prevista no inciso VII do artigo 12 da mesma lei.

Tal providência alinha-se com o disposto no artigo 5º da Lei Federal nº 14.133, de 2021, que definiu o planejamento como princípio, somado aos estabelecidos do artigo 37 da Constituição Federal.

O Comunicado SDG nº 12/2023 destaca a necessidade de formulação do Plano de Contratações Anual, com vistas a prover eficiência, efetividade e eficácia dos ajustes.

O ideal é que **até o final de junho** de cada exercício, esteja pronto o Plano Anual de Contratações, contendo todas as contratações que pretendam realizar no exercício subsequente, incluindo as contratações diretas.

Observe que há uma sincronia com o ciclo orçamentário, reforçando o plano como instrumento de subsídio para a elaboração da lei orçamentária.

30/06

•Prazo para recebimento do Plano de Contratação Anual



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

ANEXO III – MODELO DE CHECKLIST – COMPRAS, SERVIÇOS COMUNS, OBRAS E SERVIÇOS COMUNS DE ENGENHARIA - TCESP

Nº	DESCRIÇÃO	S/N
	DIVULGAÇÃO DO EDITAL	
	Houve publicação de extrato do edital no Diário Oficial da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles?	
	Houve publicação de extrato do edital em jornal diário de grande circulação?	
	O ente optou pela divulgação adicional e a manutenção do inteiro teor do edital e de seus anexos em seu sítio eletrônico oficial ou no da entidade responsável pela licitação ou, no caso de consórcio público, no do ente de maior nível entre eles?	
	O ente optou pela divulgação adicional direta a interessados devidamente cadastrados para esse fim?	
	Todos os elementos do edital, incluídos minuta de contrato, termos de referência, anteprojetos, projetos e outros anexos, foram divulgados em sítio eletrônico oficial na mesma data de divulgação do edital, sem necessidade de registro ou de identificação para acesso (artigo 25, § 3º)?	
	ENCERRAMENTO DA LICITAÇÃO	
	Foram observadas as diretrizes do artigo 71?	
	No caso de existir documentos elaborados na fase preparatória que porventura não tenham integrado o edital e seus anexos, após a homologação do processo licitatório , foram disponibilizados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e, se o órgão ou entidade responsável pela licitação entender cabível, também no sítio referido no § 2º do artigo 54?	



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Trata-se de contrato que pode ser substituído por outro instrumento hábil, como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço, nos termos do artigo 95?

O documento substituto contempla, no que couber, o disposto no artigo 92?

O contrato menciona: (artigo 89)

Os nomes das partes?

Os nomes de seus representantes?

A finalidade?

O ato que autorizou sua lavratura?

O número do processo da licitação?

A sujeição dos contratantes às normas da Lei Federal nº 14.133/21 e às cláusulas contratuais?