



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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

Guaratinguetá, 04 de abril de 2025



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

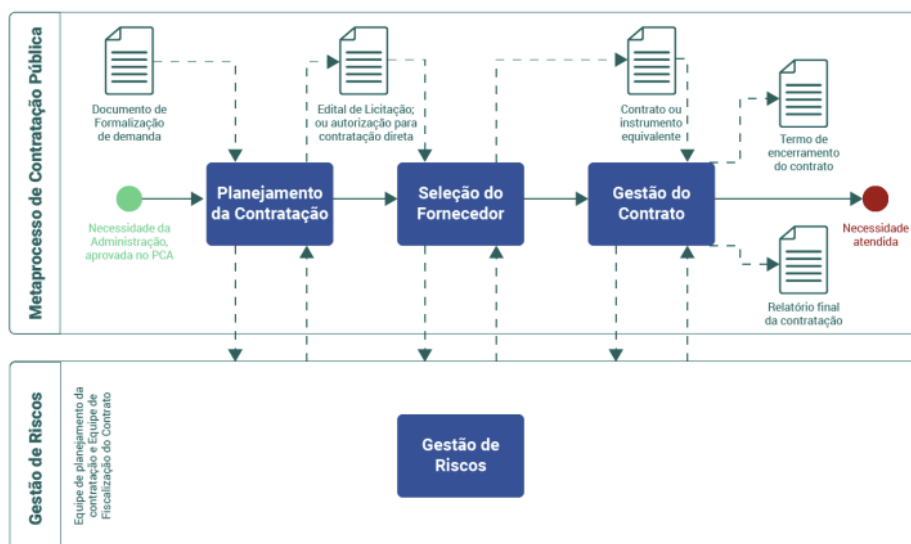
APRESENTAÇÃO

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	05
02.	CICLO PDCA	06
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	20
08.	ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR	21
09.	TERMO DE REFERÊNCIA, ANTEPROJETO, PROJETO BÁSICO E PROJETO EXECUTIVO	23
10.	AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS EM GERAL (ART. 23, § 1º)	27
11.	PROCESSO LICITATÓRIO	28
12.	ASSINATURA DE CONTRATO	29
13.	CATEGORIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES EM GRUPOS DE OBJETOS DE COMPRA	30
14.	ACOMPANHAMENTO CONTRATUAL	31
15.	PRESTAÇÃO DE CONTAS E LIÇÕES APRENDIDAS	36
16.	GESTÃO DE RISCOS	38
17.	CONCLUSÕES FINAIS	42
18.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	ANEXO I – EXEMPLO DFD	45
	ANEXO II - COMUNICADO SDG nº 12/2023	47



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Visão funcional e visão por processos	06
Figura 2 –	Ciclo PDCA	10
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:



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ Otimizar o uso de recursos;
- ✓ 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.

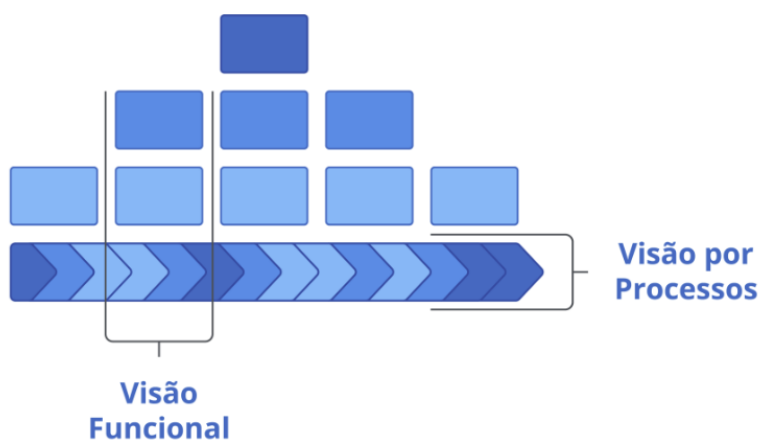


Figura 1 – Visão funcional e visão por processos



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

Visão por processos

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**.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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:

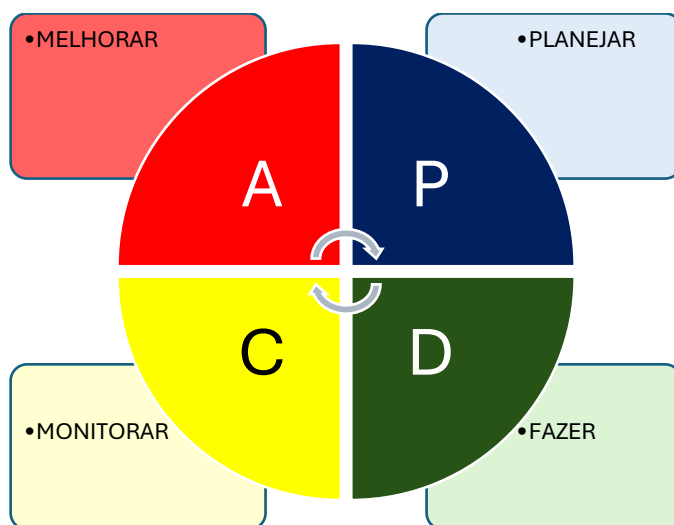


Figura 2 – Ciclo PDCA

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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

03. GESTÃO POR PROCESSOS NO MUNICÍPIO

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

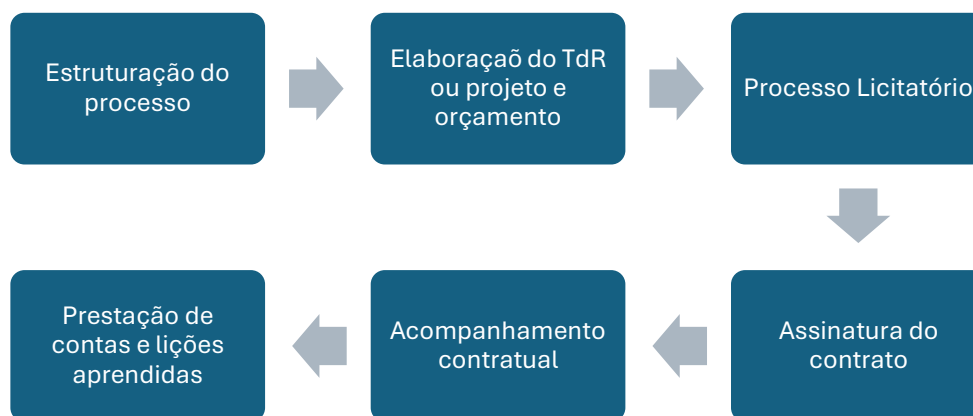


Figura 3 – Gestão por processos

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

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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;

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;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

05. DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA

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;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.

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:



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.
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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.

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 CONSERTO OU MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS GERENCIADORA DE SERVIÇOS INFRAESTRUTURA PREDIAL LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PLANTIO (RESTAURAÇÃO FLORESTAL) PROJETO TÉCNICO



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

SERVIÇOS DE ENGENHARIA

GERENCIADORA DE OBRAS

GERENCIADORA DE SERVIÇOS

PROJETO TÉCNICO

ASSESSORIAS/CONSULTORIAS
(TRANSITÓRIAS)

SOLUÇÕES DE TIC

SERVIÇOS TÉCNICOS

ESPECIALIZADOS (TIC)

SOFTWARES E SISTEMAS



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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;
- 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;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- 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;
- 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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:

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;
- 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:

peça técnica com todos os subsídios necessários à elaboração do projeto básico, devendo conter, dentre outros, os seguintes elementos:

- I – demonstração e justificativa do programa de necessidades, avaliação de demanda do público-alvo, motivação técnico-econômico-social do empreendimento, visão global dos



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

investimentos e definições relacionadas ao nível de serviço desejado;

- II – prazo de entrega;
- III – estética do projeto arquitetônico, traçado geométrico e/ou projeto da área de influência, quando cabível;
- IV – proposta de concepção da obra ou do serviço de engenharia;
- V – memorial descritivo dos elementos da edificação, dos componentes construtivos e dos materiais de construção, de forma a estabelecer padrões mínimos para a contratação.

Projeto básico

conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para definir e dimensionar a obra ou o serviço, ou o complexo de obras ou de serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegure a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter, dentre outros, os seguintes elementos:

- I – levantamentos topográficos e cadastrais, sondagens e ensaios geotécnicos, ensaios e análises laboratoriais, estudos socioambientais e demais dados e levantamentos necessários para execução da solução escolhida;
- II – identificação dos tipos de serviços a executar e dos materiais e equipamentos a incorporar à obra, e das suas especificações;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- III – informações que possibilitem o estudo e a definição de métodos construtivos, de instalações provisórias e de condições organizacionais para a obra;
- IV – 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;
- V – orçamento detalhado do custo global da obra.

Projeto executivo

conjunto de elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, com o detalhamento das soluções previstas no projeto básico, a identificação de serviços, de materiais e de equipamentos a serem incorporados à obra, e suas especificações técnicas, de acordo com as normas técnicas pertinentes.

- I – levantamentos topográficos e cadastrais, sondagens e ensaios geotécnicos, ensaios e análises laboratoriais, estudos socioambientais e demais dados e levantamentos necessários para execução da solução escolhida;
- II – identificação dos tipos de serviços a executar e dos materiais e equipamentos a incorporar à obra, e das suas especificações;
- III – informações que possibilitem o estudo e a definição de métodos construtivos, de instalações provisórias e de condições organizacionais para a obra;
- IV – 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;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- V – orçamento detalhado do custo global da obra;
- VI – cálculos estruturais;
- VII – plantas e desenhos detalhados;
- VIII – especificações técnicas;
- IX – quantitativo de materiais e equipamentos;
- X – memória de cálculo;
- XI – memorial descritivo;
- XII – sistemas construtivos, se for o caso.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

13. CATEGORIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES EM GRUPOS DE OBJETOS DE COMPRA

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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:

- ✓ 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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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 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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- 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 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 assumas; 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- ✓ 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;
- ✓ 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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

resultantes da execução do contrato ou de materiais empregados;

- ✓ Emitir Termo de Recebimento Provisório de Obras e Serviços.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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;
- ✓ 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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;
- ✓ 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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 metaprocesso 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. 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;



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

- 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.
- ✓ 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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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

Critérios de medição e de pagamento



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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 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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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.

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.



PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARATINGUETÁ

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 1995-981 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.
- [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.



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