

# FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATOS

---

Caderno de Boas Práticas de Fiscalização e Gestão de Contratos.

Versão 1.0 de 2019





“A menos que um  
**compromisso** seja  
feito, haverá  
apenas promessas  
e esperanças, mas  
sem **planos.**”

- *Peter Drucker*

# Sumário

---

## 1. Definições e atores

## 2. O papel do gestor e fiscal dos contratos

### 2.1. Gestor e Fiscal como fator de sucesso na contratação

### 2.2. Perfil do Gestor

### 2.3. Recusa do servidor em executar a gestão/fiscalização de contrato

### 2.4. Indicação e designação do gestor e fiscal de contrato

### 2.5. Alteração no Regimento Interno da ANTAQ

### 2.6. Responsáveis pelas atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos segundo a IN 05/2017

### 2.7. Momento de designação do fiscal

## 3. Competências

### 3.1. Gestor de Contrato

### 3.2. Fiscal Técnico

### 3.3. Fiscal Administrativo

### 3.4. Fiscal Setorial

### 3.5. Vedações

## 4. Planejamento das contratações

### 4.1. Procedimentos iniciais da contratação

### 4.2. Estudos preliminares da contratação

### 4.3. Gerenciamento de riscos

### 4.4. Temo de referência

## 5. Gestão e fiscalização da execução do contrato

### 5.1 Preposto

### 5.2 Reunião inicial

### 5.3 Acompanhamento da execução do contrato

# 1. Definições e Atores

## Gestão de Contratos

É a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de licitações e contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a contratação, prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.

### Fiscalização

1. Fiscalização técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização do público usuário.
2. Fiscalização administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos contratos de prestação de serviços quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento.
3. Fiscalização setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade.
4. Fiscalização pelo Público usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.



### Área Demandante dos Serviços

Unidade da ANTAQ responsável por demandar a aquisição de bens e/ou a contratação dos serviços, bem como pela indicação dos gestores e fiscais à GLC.

## Gestor do Contrato

Servidor formalmente designado pela GLC para acompanhar e coordenar as atividades dos fiscais e receber definitivamente o objeto (ato que concretiza o ateste), após análise dos relatórios de fiscalização técnica e administrativa. É responsável também pelos procedimentos iniciais ou preparatórios, a fim de dar encaminhamento à GLC dos atos relativos a: novas contratações, prorrogações, alterações, reequilíbrio, pagamentos, eventuais sanções e extinção do contrato.

## Fiscal Técnico do Contrato

Servidor indicado pela Área Demandante Dos Serviços, formalmente designado pela GLC, para acompanhar e fiscalizar a execução dos serviços terceirizados, conferir a conformidade e a qualidade dos serviços prestados, realizando o recebimento provisório do objeto.

## Fiscal Administrativo do Contrato

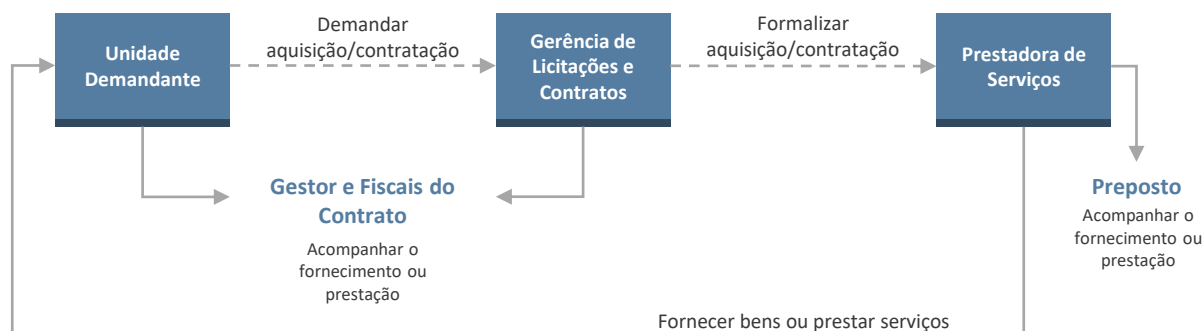
Servidor formalmente designado pela GLC para acompanhar a execução dos serviços terceirizados, no que se refere ao acompanhamento do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais pela contratada, bem como receber provisoriamente o serviço.

## Fiscal Setorial

Servidor formalmente designado pela GLC para acompanhar a execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos da ANTAQ;

## Preposto da Empresa

Profissional da empresa contratada formalmente designado(a) pela contratada antes do início da prestação dos serviços, em cujo instrumento deverá constar expressamente os poderes e deveres em relação à execução do objeto.

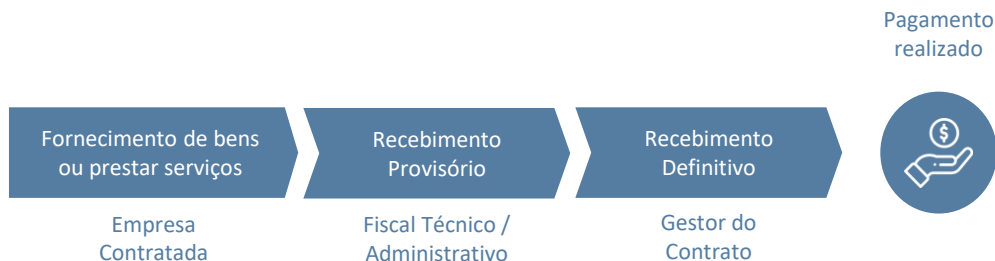


## Recebimento Provisório

Ato do fiscal técnico ou administrativo do contrato que apura a conformidade da execução do objeto de acordo com as definições do Edital e seus Anexos, respectivamente, nos aspectos técnicos (qualidade) ou administrativos (obrigações legais).

## Recebimento Definitivo

Ato do gestor do contrato que concretiza o ateste da execução dos serviços após análise dos relatórios e de toda a documentação apresentada pela fiscalização técnica e administrativa.



## Gerenciamento de Riscos

Processo para identificar, avaliar, tratar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

### Instrumento de Medição de Resultado (IMR)

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. do gestor do contrato que concretiza o ateste da execução dos serviços após análise dos relatórios e de toda a documentação apresentada pela fiscalização técnica e administrativa.

### Mapa de Riscos

documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o procedimento de contratação e das ações para controle, prevenção e mitigação dos impactos.

### Projeto Básico ou Termo de Referência

Documento que deverá conter os elementos técnicos capazes de propiciar a avaliação do custo, pela Administração, com a contratação e os elementos técnicos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço a ser contratado e orientar a execução e a fiscalização contratual.

### Repactuação

Forma de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato que deve ser utilizada para serviços continuados com dedicação exclusiva da mão de obra, por meio da análise da variação dos custos contratuais, devendo estar prevista no ato convocatório com data vinculada à apresentação das propostas, para os custos decorrentes do mercado, e com data vinculada ao Acordo ou à Convenção Coletiva ao qual o orçamento esteja vinculado, para os custos decorrentes da mão de obra.

### Rotina de Execução de Serviços

Detalhamento das tarefas que deverão ser executadas em determinados intervalos de tempo, sua ordem de execução, especificações, duração e frequência.

## 2. O Papel do Gestor do Contrato

### 2.1. Gestor e fiscal como fatores de sucesso na contratação

A boa gestão e fiscalização contratual é fator essencial para o sucesso da aplicação de qualquer política pública. Neste sentido, deve-se enaltecer aqueles que se dedicam a tão importante tarefa com zelo e dedicação.

Gestor e fiscais devem atuar em perfeita harmonia, pois objetivam, cada um a seu tempo e modo, a perfeita execução do contrato. O gestor é o grande comandante do processo, é aquele que não atua diretamente junto ao contratado, mas sim como o superior hierárquico dos fiscais, naquele contrato, atendendo ao comando do art. 67, § 2º, da Lei nº 8.666/1993. Cabe ao gestor decidir as situações que ultrapassam o nível de competência dos fiscais.

Já os fiscais são aqueles que atuam diretamente junto às contratadas, exercendo a fiscalização propriamente dita. É o encarregado da parte operacional do acordo administrativo, ou seja, do acompanhamento cotidiano da execução do contrato, cabendo-lhe verificar o cumprimento dos prazos e de outras condições estabelecidas pelas obrigações assumidas entre contratante e contratado, certificando-se de que está sendo executado o pactuado.

Após a publicação da Instrução Normativa Seges nº 05/2017 as figuras do Gestor e do Fiscal ficaram ainda mais importantes. Acertadamente a IN definiu que estas pessoas devem participar da etapa de planejamento da contratação. **Busca-se com isso que aquele profissional que conhece bem as dificuldades presentes no momento da fiscalização traga sua experiência para a fase interna da contratação, participando ativamente da criação de um Termo de Referência que propicie uma boa contratação, facilitando assim a fiscalização futura.**

Veremos nos tópicos a seguir o embasamento legal que abarca o trabalho do gestor e do fiscal, bem como os documentos que devem ser gerados, responsabilidades, cuidados a serem tomados, boas práticas etc.



## 2.2. Perfil do gestor

A legislação vigente não faz referência expressa ao perfil do gestor nem do fiscal de contrato. Todavia, em face da relevância de suas atribuições, é importante que o servidor designado seja dotado de certas qualificações, como apresentadas no quadro abaixo:

| Perfil do Gestor de Contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gozar de boa reputação ético-profissional;</li> <li>• Possuir conhecimentos específicos sobre o objeto a ser contratado, sobre licitações e contratos e sobre matérias correlatas à atividade fiscalizatória;</li> <li>• Ser diligente e atento, zeloso com o patrimônio público;</li> <li>• Não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar;</li> <li>• Não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera de governo;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao tribunal de contas da união ou junto a tribunais de contas de estado, municípios ou do distrito federal;</li> <li>• Não possuir, com o contratado, relação comercial, econômica, financeira, civil ou trabalhista;</li> <li>• Não ser amigo íntimo ou inimigo capital do contratado ou dos dirigentes do contratado;</li> <li>• Não possuir relação de parentesco com membro da família do contratado;</li> <li>• Ser servidor público efetivo, preferencialmente.</li> </ul> |

## 2.3. Recusa do servidor em executar a gestão/fiscalização de contrato

Pode um servidor ou empregado público se recusar a exercer a função de gestor do contrato?

Segundo a legislação vigente, não pode. Quanto à nomeação do gestor e do fiscal do contrato, cabe transcrever o art. 67, da Lei nº 8.666/93:

*Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração **especialmente designado**, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.*

*§ 1º O representante da Administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.*

*§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes*

Desse dispositivo compreende-se que a designação de servidor para atuar como gestor ou fiscal do contrato, é realizada pela autoridade competente do órgão/entidade. Isso decorre do poder hierárquico, uma vez que este possibilita que a Administração organize e distribua funções, estabelecendo a relação de subordinação entre os servidores do seu quadro de pessoal.

Nesse sentido, prevê o art. 116 da Lei nº 8.112/90, que: “ São deveres do servidor: (...) IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais”. Assim, diante do descumprimento injustificado aos comandos da autoridade do órgão/entidade, caberá à Administração analisar o caso concreto para eleger a consequência cabível.

Para não deixar dúvidas, a IN Seges nº 05/2017 estabeleceu o seguinte:

*Art. 43. O encargo de gestor ou fiscal não pode ser recusado pelo servidor, por não se tratar de ordem ilegal, devendo expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o diligente cumprimento do exercício de suas atribuições, se for o caso.*

*Parágrafo único. Ocorrendo a situação de que trata o caput, observado o § 2º do art. 42, a Administração deverá providenciar a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar outro servidor com a qualificação requerida.*

Resta claro então que o mero desconhecimento acerca do tema não dá ao servidor o direito de recusa da função. Deve este, de forma proativa, buscar inteirar-se do assunto, procurar cursos de capacitação e, principalmente, informar a autoridade competente acerca de sua incapacidade naquele momento para executar a tarefa, de modo que a ANTAQ possa providenciar e/ou indicar qual a capacitação adequada para o desempenho da função de gestor/fiscal ou indicar pessoa mais preparada.

## 2.4. Indicação e designação do gestor e fiscal de contrato

Segundo consta da IN Seges 05/2017:

*Art. 41. A indicação do gestor, fiscal e seus substitutos caberá aos setores requisitantes dos serviços ou poderá ser estabelecida em normativo próprio de cada órgão ou entidade, de acordo com o funcionamento de seus processos de trabalho e sua estrutura organizacional.*

*§ 1º Para o exercício da função, o gestor e fiscais deverão ser cientificados, expressamente, da indicação e respectivas atribuições antes da formalização do ato de designação.*

*§ 2º Na indicação de servidor devem ser considerados a compatibilidade com as atribuições do cargo, a complexidade da fiscalização, o quantitativo de contratos por servidor e a sua capacidade para o desempenho das atividades.*

*§ 3º Nos casos de atraso ou falta de indicação, de desligamento ou afastamento extemporâneo e definitivo do gestor ou fiscais e seus substitutos, até que seja providenciada a indicação, a competência de suas atribuições caberá ao responsável pela indicação ou conforme previsto no normativo de que trata o caput.*

*Art. 42. Após indicação de que trata o art. 41, a autoridade competente do setor de licitações deverá designar, por ato formal, o gestor, o fiscal e os substitutos.*

Segundo consta da Instrução Normativa SEDGG/SEGOV/ME nº 01, de 4 de abril de 2019:

*Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:*

*(...)*

*V - a) Gestor do Contrato: servidor com atribuições gerenciais, preferencialmente da Área Requisitante da solução, designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual, indicado por autoridade competente;*

*(...)*

*Art. 29. A fase de Gestão do Contrato se iniciará com a assinatura do contrato e com a nomeação dos seguintes integrantes da Equipe de Fiscalização do Contrato:*

*I - Gestor do Contrato;*

*II - Fiscal Técnico do Contrato;*

*III - Fiscal Requisitante do Contrato; e*

*IV - Fiscal Administrativo do Contrato.*

*§ 1º As nomeações descritas neste artigo serão realizadas pela autoridade competente da Área Administrativa.*

Como se pode perceber nas Instruções Normativas citadas, a área demandante indicará para a autoridade competente do setor de licitações o gestor, o(s) fiscal(ais) e seus substitutos. Segundo entendimentos mais recentes, é recomendável que o Gestor seja servidor com atribuições gerenciais, que possua visão holística do processo.

Logo após receber as indicações, a autoridade competente do setor de licitações deverá designar, por ato formal, o gestor, o fiscal e os substitutos. No caso da ANTAQ, tal atribuição é delegada ao Gerente de Licitações e Contratos e deve ser feita mediante Ordem de Serviço.

Após publicada a Ordem de Serviço com as respectivas designações, cada servidor designado receberá um e-mail e um Ofício cientificando-o acerca de suas atribuições. Caberá ao chefe do setor requisitante solicitar aos servidores indicados a ciência no processo SEI de contratação.



#### Informações importantes:

- Os substitutos atuarão nas ausências e nos impedimentos eventuais e regulamentares do titular.
- Nos casos de atraso ou falta de indicação, de desligamento ou afastamento extemporâneo e definitivo do gestor ou fiscais e seus substitutos, até que seja providenciada a indicação, a competência de suas atribuições caberá ao responsável pela indicação.

## 2.5. Alteração no Regimento Interno da ANTAQ

Segundo consta do Regimento Interno da ANTAQ, em seu art. 69, inciso VII, compete à Gerência de Licitações e Contratos “exercer a gestão dos contratos, termos, acordos e convênios”. Tal comando encontra-se desalinhado com os mais recentes entendimentos doutrinários, bem como com a legislação vigente.

Segundo o Decreto 9.507, de 21 de setembro de 2018:

*Art. 10. A gestão e a fiscalização da execução dos contratos compreendem o conjunto de ações que objetivam:*

*I - aferir o cumprimento dos resultados estabelecidos pela contratada;*

*II - verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas; e*

*III - **prestar apoio à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente para a formalização dos procedimentos** relativos a repactuação, reajuste, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, aplicação de sanções, extinção dos contratos, entre outras, com vistas a assegurar o cumprimento das cláusulas do contrato a solução de problemas relacionados ao objeto.*

*Art. 11. A **gestão e a fiscalização de que trata o art. 10 competem ao gestor da execução dos contratos**, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário e, se necessário, poderá ter o auxílio de terceiro ou de empresa especializada, desde que justificada a necessidade de assistência especializada.*

Segundo a Instrução Normativa nº 05/2017:

*Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto.*

*Art. 40. O conjunto de atividades de que trata o artigo anterior compete ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso, de acordo com as seguintes disposições:*

*I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;*

Percebe-se que os normativos mais atuais indicam que tanto o gestor quanto o fiscal do contrato são pessoas alheias ao setor de licitações, tornando ilegal o Regimento Interno da ANTAQ, o que deve ser corrigido. A melhor prática é de fato a indicada na Instrução Normativa e no Decreto citados acima, na qual existe um fiscal “de campo”, que participa do dia-a-dia da execução contratual, anotando em registro próprio todas as ocorrências e relatando ao gestor, que por sua vez deve entrar em contato com a contratada de modo a cobrar melhorias e, se for o caso, encaminhar o processo para a área de contratos solicitando a aplicação de penalidades.

## **2.6. Responsáveis pelas atividades de gestão e fiscalização da execução dos contratos segundo a IN 05/2017**

Existem dois importantes núcleos de atuação na atividade de fiscalização de contratos, quais sejam, a gestão e a fiscalização propriamente dita. A IN 05/2017 definiu que o gestor do contrato é o responsável por “aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos”, podendo ser auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso.

Conforme explicado nos tópicos anteriores, as atividades de gestão e fiscalização devem ser realizadas por servidor(es) com visão holística do processo, boa preparação técnica e proatividade. Segundo Granziera (GRANZIERA, 2002) “o gestor deve ser, antes de mais nada, alguém preparado para atuar em várias frentes. Sua função implica ter conhecimento, aptidão para negociar, flexibilidade e firmeza, para garantir, ao final, a execução do contrato nas condições fixadas”.

Para exercer tarefas de tamanha importância, o gestor pode trabalhar sozinho ou contar com a colaboração de fiscais formalmente nomeados. Vejamos o comando do art. 41, § 3º da IN 05/2017:

*§ 3º As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato.*

De modo a uma melhor execução dessas tarefas a GLC recomenda a indicação de pelo menos quatro servidores para cada contrato: um gestor e seu substituto, além de um fiscal técnico e administrativo e seu substituto.

## 2.7. Momento de designação do fiscal

O exercício da atividade de gestão e fiscalização pressupõe o acompanhamento dos resultados alcançados em relação à execução das obrigações materiais do contrato, a exemplo da verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada, bem como da verificação do atendimento das demais obrigações decorrentes do contrato, assim considerada a manutenção da condição de regularidade trabalhista, previdenciária, tributária etc.

Segundo consta do art. 21 da In 05/2017:

*Art. 21. Os procedimentos iniciais do Planejamento da Contratação consistem nas seguintes atividades:  
I - elaboração do documento para formalização da demanda pelo setor requisitante do serviço, conforme modelo do Anexo II, que contemple:  
d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22;*



### Informações importantes:

- Tendo em vista que a atividade fiscalizatória pressupõe o acompanhamento das obrigações contratuais, para que a função seja exercida de modo efetivo e seu objetivo seja resguardado, é importante que aquele servidor que exercerá a fiscalização também colabore com a elaboração dos documentos que darão subsídio para a contratação. Esta é uma boa prática altamente recomendada!

# 3. Competências

Neste capítulo serão apresentadas as competências dos atores envolvidos no processo de gestão e fiscalização contratual, bem como algumas vedações ao final do capítulo.

## QUADRO DE COMPETÊNCIAS

### 3.1. GESTOR DO CONTRATO

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar as atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial.</li> <li>• Elaborar o Relatório do Gestor do Contrato, com base nos Relatórios de Fiscalização Setorial, Técnica e Administrativa, com o apoio da Lista de Verificação do Gestor do Contrato e verificado o Relatório de Ocorrências, emitido pelo sistema CONTRATOSGOV, referente ao período de prestação do serviço, juntando-o no sistema SEI e encaminhando-o à GLC para as providências pertinentes.</li> <li>• Comunicar a empresa para que emita a Nota Fiscal ou Fatura com o valor exato dimensionado pela fiscalização com base no Instrumento de Medição de Resultado (IMR</li> <li>• Emitir o Termo de Recebimento Definitivo.</li> <li>• Encaminhar a documentação pertinente à GLC para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.</li> <li>• Registrar ocorrências no sistema CONTRATOSGOV, em complemento aos registros realizados pelos fiscais.</li> <li>• Incluir faturas na lista de faturas constante no sistema CONTRATOSGOV, podendo delegar aos fiscais.</li> <li>• Atualizar a “situação das faturas” na lista de faturas no sistema CONTRATOSGOV.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastrar e manter atualizada a lista de terceirizados no sistema CONTRATOSGOV, podendo delegar aos fiscais, conforme definido no Plano de Fiscalização.</li> <li>• Providenciar a atualização do Documento de Ciência do Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo e a Declaração de Nepotismo, sempre que ocorrerem inclusões de profissionais na equipe prestadora dos serviços, juntando-os digitalmente ao Processo de Contratação no sistema SEI, podendo delegar aos fiscais.</li> <li>• Receber documentos relativos ao contrato, respondendo ou encaminhando à autoridade competente para as providências cabíveis.</li> <li>• Incluir os documentos relacionados aos pedidos de reajuste, repactuação e reequilíbrio, em até 2 (dois</li> <li>• Realizar consultas e registros nos sistemas SIASG, SICAF e ComprasNet.</li> <li>• Informar à GLC a necessidade de designação de novo Gestor do Contrato, em caso de sua impossibilidade ou alteração de Unidade/Local de trabalho.</li> <li>• Coordenar a elaboração do Plano de Fiscalização do Contrato.</li> <li>• Convocar a reunião inicial.</li> <li>• Coordenar a atualização do Mapa de Riscos após eventos relevantes, durante a gestão do contrato.</li> <li>• Encaminhar as demandas por meio das Ordens de Serviço ou de Fornecimento de Bens, podendo delegar ao Fiscal Requisitante, em especial nos contratos de soluções de Tecnologia da Informação.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## QUADRO DE COMPETÊNCIAS

### 3.2. FISCAL TÉCNICO

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar a qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues, observando o disposto no Anexo VIII-A da IN SEGES/MP nº 05/2017, com o auxílio das Listas de Verificação e de acordo com os Critérios de Aceitação definidos em contrato.</li> <li>• Avaliar a qualidade dos serviços realizados ou dos bens entregues, a partir da aplicação das Listas de Verificação e de acordo com os Critérios de Aceitação definidos em contrato, e as não conformidades com os termos contratuais, considerando as justificativas apresentadas pela Contratada.</li> <li>• Registrar as faltas cometidas pela Contratada como uma ocorrência no sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Acompanhar a correção e a readequação das faltas cometidas pela Contratada quanto ao objeto do contrato, utilizando as funcionalidades do sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Elaborar o Relatório de Fiscalização Técnica, com base na Lista de Verificação do Fiscal Técnico e verificado o Relatório de Ocorrências, emitido pelo sistema CONTRATOSGOV, referente ao período de prestação do serviço, juntando-o no sistema SEI! e encaminhando-o ao Gestor do Contrato.</li> <li>• Emitir o Termo de Recebimento Provisório, em conjunto com o Fiscal Administrativo, consolidando os recebimentos provisórios emitidos pelos Fiscais Setoriais, quando houver, exceto nos contratos de soluções de Tecnologia da Informação em que a emissão do Termo de Recebimento Provisório é realizada exclusivamente pelo Fiscal Técnico, em atendimento ao disposto na IN SLTI/MP nº 04/2014.</li> <li>• Comunicar ao Gestor do Contrato as situações que exigirem decisões e providências definitivas.</li> <li>• Atualizar a “situação das faturas” na lista de faturas no sistema CONTRATOSGOV.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber documentos relativos ao contrato, respondendo ou encaminhando à autoridade competente para as providências cabíveis.</li> <li>• Incluir os documentos relacionados aos pedidos de reajuste, repactuação e reequilíbrio, em até 2 (dois) dias úteis do seu recebimento, juntando-o digitalmente ao Processo de Contratação no sistema SEI!, para que a GLC adote as providências pertinentes.</li> <li>• Encaminhar ao Gestor do Contrato a documentação pertinente para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam prorrogação, alteração, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.</li> <li>• Realizar, mensalmente, por meio do ComprasNET, consulta ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, principalmente as Ocorrências e Situação do Fornecedor, afim de certificar-se de que a Contratada mantém as condições iniciais de habilitação, devendo, em caso de irregularidade, comunicar o fato ao Gestor do Contrato para adoção das providências cabíveis, em observância aos artigos 27; 55, inc. XIII; 78, inc. I e 79, inc. I, da Lei n. 8.666/93 e IN SLTI/MP nº 02, de 11 de outubro de 2010.</li> <li>• Cadastrar e manter atualizada a lista de terceirizados no sistema CONTRATOSGOV, conforme delegação do Gestor do Contrato.</li> <li>• Providenciar a atualização do Documento de Ciência do Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo e a Declaração de Nepotismo, sempre que ocorrerem inclusões de profissionais na equipe prestadora dos serviços, juntando-os digitalmente ao Processo de Contratação no sistema SEI!.</li> <li>• Participar da elaboração do Plano de Inserção e do Plano de Fiscalização do Contrato.</li> <li>• Participar da reunião inicial convocada pelo Gestor do Contrato.</li> <li>• Participar da atualização do Mapa de Riscos após eventos relevantes, durante a gestão do contrato.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## QUADRO DE COMPETÊNCIAS

### 3.3. FISCAL ADMINISTRATIVO

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar e fiscalizar os aspectos administrativos do contrato, observando o disposto no Anexo VIII-B da IN SEGES/MP nº 05/2017, com o auxílio das listas de verificação.</li> <li>• Registrar as faltas cometidas pela Contratada como uma ocorrência no sistema CONTRATOSGOV, selecionando “SIM” na opção de “notificar preposto”.</li> <li>• Acompanhar a correção e a readequação das faltas cometidas pela Contratada quanto à documentação e outros aspectos administrativos do contrato, utilizando as funcionalidades de ocorrências do sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Comunicar ao Gestor do Contrato as situações que exigirem decisões e providências definitivas.</li> <li>• Elaborar o Relatório de Fiscalização Administrativa, com base na Lista de Verificação do Fiscal Administrativo e verificado o Relatório de Ocorrências, emitido pelo sistema CONTRATOSGOV, referente ao período de prestação do serviço, juntando-o no sistema SEI e encaminhando-o ao Gestor do Contrato.</li> <li>• Emitir o Termo de Recebimento Provisório, em conjunto com o Fiscal Técnico, consolidando os recebimentos provisórios emitidos pelos fiscais setoriais, quando houver, exceto nos contratos de soluções de Tecnologia da Informação em que a emissão do Termo de Recebimento Provisório é realizada exclusivamente pelo Fiscal Técnico, em atendimento ao disposto na Instrução Normativa SEDGG/SEGOV/ME nº 01, de 4 de abril de 2019.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar a “situação das faturas” na lista de faturas no sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Receber documentos relativos ao contrato, respondendo ou encaminhando à autoridade competente para as providências cabíveis.</li> <li>• Realizar, mensalmente, por meio do ComprasNET, consulta ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, verificando principalmente as Ocorrências e Situação do Fornecedor, a fim de certificar-se de que a Contratada mantém as condições iniciais de habilitação, devendo, em caso de irregularidade, comunicar o fato ao Gestor do Contrato para adoção das providências cabíveis, em observância artigos 27; 55, inc. XIII; 78, inc. I e 79, inc. I, da Lei n. 8.666/93 e IN Seges nº 05/2017.</li> <li>• Cadastrar e manter atualizada a lista de terceirizados no sistema CONTRATOSGOV, conforme delegação do Gestor do Contrato.</li> <li>• Participar da elaboração do Plano de Fiscalização do Contrato.</li> <li>• Participar da reunião inicial convocada pelo Gestor do Contrato.</li> <li>• Participar da atualização do Mapa de Riscos após eventos relevantes, durante a gestão do contrato.</li> <li>• Informar à GLC a necessidade de designação de novo Fiscal Administrativo, em caso de sua impossibilidade ou alteração de Unidade/local de trabalho.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## QUADRO DE COMPETÊNCIAS

### 3.4. FISCAL SETORIAL

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar e fiscalizar “in loco” a execução do contrato quanto aos aspectos técnicos e administrativos, observando o disposto no Anexo VIII-A e Anexo VIII-B da IN SEGES nº 05/2017, com o auxílio das listas de verificação.</li> <li>• Registrar as faltas cometidas pelo Contratado como uma ocorrência no sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Acompanhar a correção e a readequação das faltas cometidas pela Contratada quanto aos aspectos técnicos e administrativos do contrato, utilizando as funcionalidades do sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Elaborar Relatório de Fiscalização Setorial, com base na Lista de Verificação do Fiscal Técnico, na Lista de Verificação do Fiscal Administrativo e verificado o Relatório de Ocorrências, emitido pelo sistema CONTRATOSGOV, referente ao período de prestação do serviço, e encaminhar ao Gestor do Contrato.</li> <li>• Emitir o Termo de Recebimento Provisório e encaminhar ao Gestor do Contrato.</li> <li>• Comunicar ao Gestor do Contrato as situações que exigirem decisões e providências definitivas.</li> <li>• Atualizar a “situação das faturas” na lista de faturas no sistema CONTRATOSGOV.</li> <li>• Cadastrar e manter atualizada a lista de terceirizados no sistema CONTRATOSGOV, conforme delegação do Gestor do Contrato.</li> <li>• Receber documentos relativos ao contrato, respondendo ou encaminhando à autoridade competente para as providências cabíveis, mantendo os originais em arquivo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir os documentos relacionados aos pedidos de reajuste, repactuação e reequilíbrio, em até 2 (dois) dias úteis do seu recebimento, juntando-o digitalmente ao Processo de Contratação no sistema SEI!, para que a GLC adote as providências pertinentes.</li> <li>• Encaminhar ao Gestor do Contrato a documentação pertinente para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam prorrogação, alteração, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros.</li> <li>• Realizar, mensalmente, por meio do ComprasNET, consulta ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, principalmente às Ocorrências e Situação do Fornecedor, a fim de certificar-se de que a Contratada mantém as condições iniciais de habilitação, devendo, em caso de irregularidade, comunicar o fato ao Gestor do Contrato para adoção das providências cabíveis, em observância aos artigos 27; 55, inc. XIII; 78, inc. I e 79, inc. I, da Lei n. 8.666/93 e IN Seges nº 05/2017.</li> <li>• Providenciar a atualização do Documento de Ciência do Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo e a Declaração de Nepotismo, sempre que ocorrerem inclusões de profissionais na equipe prestadora dos serviços, juntando-o digitalmente ao Processo de Contratação no sistema SEI!.</li> <li>• Participar da atualização do Mapa de Riscos após eventos relevantes, durante a gestão do contrato.</li> <li>• Informar à GLC a necessidade de designação de novo Fiscal Setorial, em caso de sua impossibilidade ou alteração de Unidade/local de trabalho.</li> <li>• Participar da fiscalização do contrato conforme definido no Plano de Fiscalização de cada contrato.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.5. VEDAÇÕES

#### Ao Gestor do Contrato

- |                                                                                                                                                                                   |                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• exercer poder de mando sobre os empregados da contratada, reportando-se somente aos prepostos e responsáveis por ela indicados;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• promover acertos verbais com o contratado.</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

### VEDAÇÕES

#### A qualquer servidor da ANTAQ

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• exercer poder de mando sobre os empregados da contratada, reportando-se somente ao Gestor do Contrato;</li><li>• interferir nos trabalhos do Gestor do Contrato, exercendo pressão direta ou indireta para que pratique ato contra expressa disposição de Lei ou preceito ético ou seja omissos em relação a dever funcional;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• manter contato com o contratado, visando obter benefício ou vantagem, direto ou indireto, inclusive para terceiro;</li><li>• indicar pessoal para ser admitido pela contratada, ainda que seja para prestar serviço em outro contrato ou outra empresa do mesmo grupo;</li><li>• promover ou aceitar o desvio de funções dos trabalhadores da Contratada, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado;</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 4. Planejamento das Contratações

Planejar é determinar os objetivos ou metas de uma organização e coordenar os meios e recursos para atingi-los. Mas para atingir seus objetivos satisfatoriamente, as instituições devem ter a capacidade de percepção e de organização de suas experiências e perspectivas futuras. Para isso, é necessário integrar conhecimento e conteúdo, priorizando questões relevantes com ações associadas a objetivos definidos.

Planejar é um dever jurídico. Quem não planeja incorre em inobservância jurídica do disposto no caput do art. 37 da CF/1988, pois age contra o princípio da eficiência:

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, (...).*

Quem não planeja também incorre em inobservância jurídica do disposto nos arts. 6º, I, 7º e 10, § 7º do Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 – DL 200/67, e ofende, portanto, o princípio da legalidade:

*Art. 6º. As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais":  
I - Planejamento.*

Neste contexto, o planejamento da ANTAQ deve ser elaborado com o objetivo de promover o interesse público, utilizando os recursos públicos para beneficiar a sociedade de forma transparente, sustentável e efetiva.

Segundo Santos (2017 apud Vianna Junior, 2018), "Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em suposições. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los". Andrade et al (2005), apontam que o planejamento das aquisições de materiais e contratações de serviços é o marco inicial para realização de uma gestão efetiva dos recursos públicos, na qual a qualidade deste planejamento indicará a obtenção de uma boa ou má execução.



O planejamento da contratação é fundamental para que:

- a contratação agregue valor à ANTAQ;
- os riscos envolvidos sejam gerenciados, diminuindo a chance de erro na contratação;
- a contratação esteja alinhada com o planejamento estratégico da ANTAQ;
- o tempo decorrido entre a oficialização da demanda e a assinatura do contrato seja menor;
- a qualidade do produto/serviço contratado seja maior;
- os recursos humanos e financeiros sejam bem aproveitados, evitando-se retrabalhos.

### Exemplos de falta de planejamento:



*Ex.1) Unidade demandante solicita contratação de empresa de vigilância, sem se atentar para os requisitos legais que envolvem tal contratação (registro na Polícia Federal, capacitação dos vigilantes, etc.). Tal contratação segue adiante e é impugnada, devendo ser refeita, o aumentará significativamente o tempo de contratação.*



*Ex.2) Unidade demandante solicita uniforme inadequado na contratação de serviços de limpeza (por exemplo, saia, salto alto, etc.). A contratação poderá até ser finalizada em tempo hábil, mas provavelmente acarretará problemas ao gestor no momento da execução, necessitando ser aditivada, gerando retrabalho pela equipe demandante e pela GLC.*



*Ex.3) Unidade demandante solicita aquisição de mesa de reunião em madeira maciça, medindo 4,00m x 1,5m. Ocorre que na hora da entrega o fornecedor descobre que o edifício não possui elevador e que as escadas são estreitas. A única forma de colocar a mesa dentro do escritório seria içando, além de ser necessário retirar a janela e quebrar um pedaço da parede para possibilitar a entrada da mesa.*

Esses exemplos ilustram situações que parecem absurdas, mas que ocorrem cotidianamente. Geram retrabalho, desperdício de recursos humanos e financeiros e colocam o gestor público numa situação passível de responsabilização. Daí a importância de se dedicar tempo razoável ao planejamento, estudo de viabilidade e análise de riscos!

O Diagrama abaixo ilustra as etapas da fase de planejamento da contratação:



Importante destacar a jurisprudência do TCU quanto à necessidade de estudos preliminares e de gerenciamento de risco ao longo do planejamento da contratação:



#### TCU – Acórdão nº 2.212/2016 - Plenário

9.2. determinar ao Ministério da Integração Nacional (MIN), com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso II, do Regimento Interno do TCU, que:

9.2.1. em atenção à Lei 8.666/1993, art. 6º, inciso IX, alínea “c”, antes da eventual prorrogação do Contrato 85/2013-MI ou da elaboração de edital para licitação com vistas a substituí-lo, inclua, nos estudos técnicos preliminares da contratação, a avaliação das alternativas de soluções disponíveis no mercado para atender à necessidade que a originou (resolver o problema do transporte de pessoas em regiões metropolitanas), a fim de identificar a solução mais vantajosa dentre as existentes, considerando, por exemplo, as alternativas de locação de veículos e contratação de serviços de transporte pagos por quilometro rodado (item 3.16).



## TCU – Acórdão nº 1.223/2017 - Plenário

9.3. determinar à Central de Compras do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com fundamento no art. 250, II, c/c o art. 237, parágrafo único, ambos do Regimento Interno do TCU, que faça constar de seus próximos estudos preliminares, que vierem a fundamentar a aquisição de agenciamento de transporte terrestre dos servidores, empregados e colaboradores por demanda, os Serviços de Transporte Individual Privado de Passageiros Baseado em Tecnologia de Comunicação em Rede – STIP que estiverem em operação no Distrito Federal (Uber, Cabify etc.) , bem como a avaliação dos riscos decorrentes da centralização dos serviços em um único fornecedor e sua sustentabilidade ao longo do tempo, levando em conta, por exemplo, as possíveis vantagens do parcelamento do objeto, a possibilidade de credenciamento de empresas agenciadoras de transporte individual de passageiros etc..

Apresentada a visão geral do planejamento da contratação, serão tratadas a seguir cada uma das etapas que o compõem, na ordem em que devem ser executadas:



### 4.1. Procedimentos Iniciais

Tão logo a unidade organizacional perceba a necessidade de uma contratação deve ser aberto um processo no SEI! Indicando a sua motivação. Tal processo deve ser iniciado com o “**Documento de Formalização da Demanda**”, conforme modelo constante do Anexo II da IN 05/2017, contemplando o seguinte:

- a) a justificativa da necessidade da contratação explicitando a opção pela terceirização dos serviços e considerando o Planejamento Estratégico, se for o caso;
- b) a quantidade de serviço a ser contratada;
- c) a previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços; e
- d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22 da referida instrução normativa.

O Documento de Oficialização da Demanda será enviado à GLC, que ficará responsável pela designação da Equipe de Planejamento da Contratação, indicando servidores da GLC para comporem a equipe, caso haja necessidade e exista disponibilidade de equipe.



### 4.2. Estudos Preliminares

Com base no documento que formaliza a demanda, a Equipe de Planejamento da Contratação deve realizar os Estudos Preliminares, conforme as diretrizes constantes do Anexo III da IN 05/2017.

#### *I – Necessidade da contratação*

As justificativas da necessidade da contratação devem contemplar as razões de fato e de direito que fundamentam a demanda, apresentando os benefícios diretos e indiretos que resultarão da contratação pretendida.

Conforme previsto na Súmula 177 do Tribunal de Contas da União, o objeto da contratação deve ser descrito no instrumento convocatório de forma “precisa” e “suficiente”, evitando-se o apontamento de elementos desnecessários ou irrelevantes ao uso que a Administração pretende dar a tal objeto.



### Fundamentação Legal

- Súmula 177 Art. 24, §1º, inciso I da IN MPDG nº 05/2017.
- 7/TCU.
- Art. 2º da Lei 9.784/99.
- Art. 3º, inciso I da Lei 10.520/2002.

### *II – Referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver*

Aqui estamos tratando dos objetivos estratégicos da organização. Via de regra, as contratações devem estar alinhadas aos objetivos estabelecidos nos planos da organização, levando-o a investir em iniciativas que contribuam para o alcance desses objetivos.

De modo a melhor justificar a necessidade da contratação, a área demandante poderá indicar qual o Objetivo Estratégico que pretende atingir, conforme definido no Planejamento Estratégico 2016-2020.

Contratações necessárias à manutenção das atividades cotidianas estão dispensadas do preenchimento deste item, devendo apenas apresentar justificativa.

Vide páginas 13-24 do [Planejamento Estratégico](#) da Antaq.



### Fundamentação Legal

- Art. 24, §1º, inciso II da IN MPDG nº 05/2017.

### *III – Requisitos da contratação*

- Elencar os requisitos necessários ao atendimento da necessidade.
- No caso de serviços, definir e justificar se o serviço possui natureza continuada ou não.
- Incluir, se possível, critérios e práticas de sustentabilidade que devem ser veiculados como especificação técnica do objeto ou como obrigação da contratada.
- Avaliar a duração inicial do contrato de prestação de serviços de natureza continuada, que poderá, excepcionalmente, ser superior a 12 meses, e justificar a decisão.
- Identificar a necessidade de a contratada promover a transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas.
- Elaborar quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verificar se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos.

#### IV – Estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte

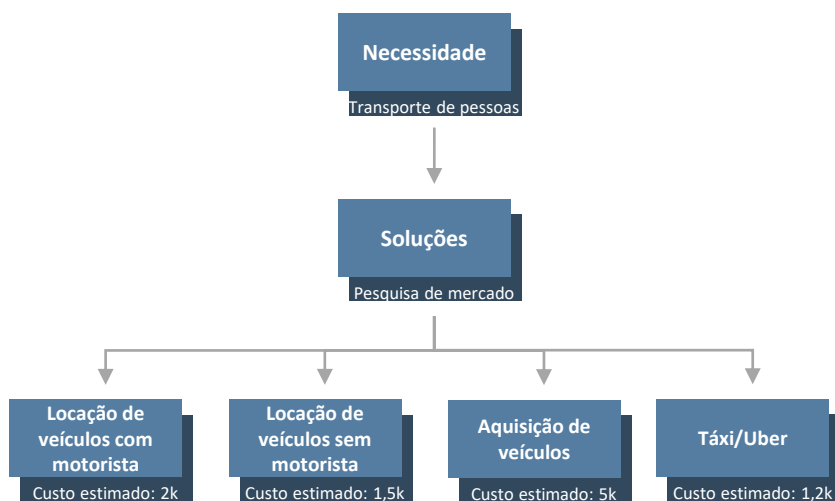
Para que seja possível averiguar se estão presentes tais requisitos imprescindíveis à descrição do objeto, é preciso que a Administração demonstre no procedimento as razões pelas quais precisa do objeto e o porquê das especificações técnicas apresentadas e da quantidade solicitada.

Feito isso, deve a área demandante envidar esforços no sentido juntar ao processo documentos que demonstrem que os quantitativos solicitados são realmente necessários e que foram calculados com base em critérios objetivos.

#### V – Levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar

A área demandante deve estudar o mercado, verificando as soluções existentes e disponíveis para contratação, juntando aos autos documentação comprobatória, caso exista. Após avaliar as opções disponíveis, é hora de avaliar qualitativamente e financeiramente cada uma delas, devendo escolher aquela que melhor atenda às necessidades da Administração com o menor custo. Perceba que **não se deve necessariamente escolher a opção mais barata e sim aquela que apresenta melhor relação custo-benefício, justificadamente.**

O diagrama abaixo representa um cenário com pelo menos quatro opções possíveis de contratação, cada uma com suas particularidades e riscos envolvidos. Diante do caso concreto, a equipe avalia as vantagens e desvantagens de cada uma das opções, preços envolvidos, possibilidade jurídica, etc., tomando a decisão ao final, fundamentado com o máximo de elementos possíveis no processo.



#### Riscos

- Utilização de somente uma solução do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação, com consequente aumento do valor contratado.
- Levantamento de mercado deficiente (não verificou que não existe fornecedor para a solução como foi especificada), levando a licitação deserta (ou seja, nenhuma proposta é apresentada na licitação), com consequente retrabalho para realizar a contratação ou não atendimento da necessidade que originou a contratação.
- Proximidade inadequada entre servidores da equipe de planejamento da contratação e empresas do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação.



## TCU – Acórdão Nº 2.349/2013 - Plenário

1.7.2.1. a falta de estudo de viabilidade da solução pretendida, que verifique as opções disponíveis no mercado, a fim de evitar que, desnecessariamente, sejam adquiridos produtos não usuais no mercado e que, por conta da especificação escolhida, um impacto importante seja provocado nos custos das aquisições, bem como limitação à competição ou a sua realização, fere o art. 9º, inciso I, do Decreto 5.450/2005 e o princípio da economicidade, disposto no art. 70 da Constituição Federal.

### VI – Estimativas de preços ou preços referenciais

Neste momento a área demandante deve verificar se existem preços referenciais (ex: tabelas de frete, tabelas de tarifas públicas, etc), colacionar tais documentos ao SEI e justificar a escolha. Caso não existam preços referenciais, deve ser efetuada pesquisa de preços seguindo a seguinte ordem:

- [Painel de Preços](#), disponível no endereço eletrônico do Planejamento Federal;
- contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços;
- pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; ou
- pesquisa com os fornecedores, desde que as datas das pesquisas não se diferenciem em mais de 180 (cento e oitenta) dias.

A ANTAQ possui também acesso ao sistema Banco de Preços, que facilita a pesquisa e substitui o Painel de Preços. Quem desejar utilizar deve solicitar uma senha para a equipe da Coordenadoria De Gestão de Contratos – CGC. Vale frisar que o sistema limita o acesso a um usuário por vez, logo cada área deve efetuar sua pesquisa com a máxima rapidez possível de modo a permitir o adequado compartilhamento.



## Fundamentação Legal

- Art. 24, §1º, inciso VI da IN MPDG nº 05/2017.

### VII – Descrição da solução como um todo

Aqui a equipe de planejamento deve verificar os diversos itens que compõe a solução escolhida. Exemplo: caso exista a necessidade de contratação de um sistema de segurança, existe também a necessidade de contratação de serviços técnicos de instalação e manutenção? Existe a necessidade de instalação de novas tomadas? Existe a necessidade de aquisição de software?

Feitas todas essas perguntas, de forma exemplificativa, deve ainda a equipe de planejamento decidir se quer contratar todas as soluções de forma integrada ou separada, devendo analisar a viabilidade técnica e econômica da opção escolhida.



## Riscos

- Ausência da descrição da solução como um todo no TR ou PB, levando à falta de compreensão dos licitantes do contexto em que se insere a solução objeto da licitação, com consequente oferecimento de proposta que não atende a necessidade da contratação.
- Não planejar a contratação da solução como um todo, levando a aquisição de somente parte da solução, com consequente impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.



## Fundamentação Legal

- Art. 6º da Lei 8.666/93.

### *VIII - Justificativas para o parcelamento ou não da solução quando necessária para individualização do objeto*

Respondidas todas perguntas do item anterior, deve ainda a Equipe de Planejamento decidir se quer contratar todas as soluções de forma integrada ou separada, devendo analisar a viabilidade técnica e econômica da opção escolhida.

### *IX - Demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis*

Os resultados pretendidos são os benefícios diretos que o órgão almeja com a contratação da solução, em termos de economicidade, eficácia, eficiência, de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, inclusive com respeito a impactos ambientais positivos (por exemplo, diminuição do consumo de papel ou de energia elétrica), bem como, se for caso, de melhoria da qualidade de produtos ou serviços, de forma a atender à necessidade da contratação.



## Riscos

- *Definição de resultados subjetivos, levando a dificuldade na análise custo-benefício, com consequente contratação que não representa a melhor alocação de recursos na organização.*
- *Definição de resultados não realistas, levando a frustração do beneficiário e de outros interessados, com consequente não atendimento da necessidade que gerou a contratação.*

### *X – Providências para adequação do ambiente do órgão*

São os ajustes que precisam ser feitos no ambiente do órgão para que a contratação atenda à necessidade de negócio, em função do impacto esperado dos trabalhos da contratada durante a construção, implantação e operação da solução junto ao órgão, bem como da solução após a sua implantação. Incluem diversos aspectos, tais como:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura tecnológica;</li> <li>• Infraestrutura elétrica;</li> <li>• Infraestrutura de ar-condicionado;</li> <li>• Espaço físico;</li> <li>• Estrutura organizacional;</li> <li>• Acesso a sistemas de informação;</li> <li>• Capacitação dos funcionários da contratada referente ao ambiente da organização;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto ambiental da implantação da solução;</li> <li>• Impacto na rotina dos usuários da solução;</li> <li>• Impacto de mudança de processos de trabalho da organização;</li> <li>• Impacto junto aos diversos interessados;</li> <li>• Outras providências necessárias para a implantação da solução;</li> <li>• Outras providências para lidar com as consequências da implantação da solução.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## Riscos

- *Inexistência de avaliação da necessidade de adequação da organização, levando a desconsideração dos custos para essa adequação na avaliação para a escolha da solução a contratar, com consequente escolha da solução que não é a mais vantajosa para a Administração.*
- *Intempestividade na adequação do ambiente da organização, levando ao atraso no alcance dos resultados pretendidos com a contratação ou atraso do início dos trabalhos da contratada, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou surgimento de pleitos da contratada de algum tipo de indenização, pois esta já terá alocado recursos sem poder obter retorno.*



### Atenção à boa prática!

- Elaborar cronograma com todas as atividades necessárias à adequação do ambiente da organização para que a contratação surta seus efeitos e com os responsáveis por esses ajustes nos diversos setores (Item 3.10, 'a', anexo III, IN nº 05/2017).
- Considerar a necessidade de capacitação de servidores para atuarem na contratação e fiscalização dos serviços de acordo com as especificidades do objeto a ser contratado (Item 3.10, 'b', anexo III, IN nº 05/2017);
- Juntar o cronograma ao processo e incluir, no Mapa de Riscos, os riscos de a contratação fracassar caso os ajustes não ocorram em tempo (Item 3.10, 'c', anexo III, IN nº 05/2017).

### *XI – Contratações correlatas e/ou interdependentes*

Verificar se a solução escolhida demanda a outras contratações anteriores e/ou posteriores, indicando no processo quais as providências decorrentes.

### *XII - Declaração da viabilidade ou não da contratação*

Explicitamente declarar que a contratação é viável ou que a contratação não é viável, justificando com base nos elementos anteriores dos Estudos Preliminares.



## 4.3. Gerenciamento de Riscos

Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, “Gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos”.

O gerenciamento de riscos permite à Administração Pública identificar as vulnerabilidades a que está sujeita, analisando previamente as providências a serem tomadas caso o fato venha a ocorrer, e identificar maneiras de reduzi-las ou mitigá-las, possibilitando conhecer e manipular os fatores relacionados aos riscos e, assim, permitir aos administradores públicos tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associadas.

## *Etapas do Gerenciamento de Riscos*

Segundo a IN 05/2017 o Gerenciamento de Risco consiste nas seguintes atividades:

- I. identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II. avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III. tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV. para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V. definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.



## *Identificação de riscos*

A identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos, tendo por base o contexto estabelecido e apoiando-se na comunicação e consulta com as partes interessadas internas e externas (ABNT, 2009). O objetivo é produzir uma lista abrangente de riscos, incluindo fontes e eventos de risco que possam ter algum impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.

A identificação de riscos pode basear-se em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, assim como em necessidades das partes interessadas. Convém que pessoas com conhecimento adequado sejam envolvidas na identificação de riscos e que a organização utilize ferramentas e técnicas de identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos, às suas capacidades e aos riscos enfrentados (ABNT, 2009). Envolver a equipe também ajuda a criar a responsabilidade em relação ao processo de gestão de riscos e o comprometimento em relação ao tratamento dos riscos.

A documentação dessa etapa geralmente inclui: (a) o escopo do processo, projeto ou atividade coberto pela identificação; (b) os participantes do processo de identificação dos riscos; (c) a abordagem ou o método utilizado para identificação dos riscos e as fontes de informação consultadas; e (d) descrição de cada risco, pelo menos com a fonte de risco, as causas, o evento e as consequências.

## Análise de riscos

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a avaliação e o tratamento de riscos (ABNT, 2009).

O risco é uma função tanto da probabilidade como da medida das consequências. Desse modo, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento, ou seja, do impacto nos objetivos.

### *Risco = função (Probabilidade e Impacto)*

O resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A identificação de fatores que afetam a probabilidade e as consequências também é parte da análise de riscos, incluindo a apreciação das causas, as fontes e as consequências positivas ou negativas do risco, expressas em termos tangíveis ou intangíveis.

Dependendo das circunstâncias, a análise de riscos pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas, e ser mais ou menos detalhada (ABNT, 2009). O método e o nível de detalhamento da análise podem ser influenciados pelos objetivos, pela natureza do risco, pela disponibilidade de informações e de recursos.

**Métodos qualitativos** definem o impacto, a probabilidade e o nível de risco por qualificadores como “alto”, “médio” e “baixo”, com base na percepção das pessoas.

**Métodos semiquantitativos** usam escalas numéricas previamente convencionadas para mensurar a consequência e a probabilidade, os quais são combinados, por meio de uma fórmula, para produzir o nível de risco. A escala pode ser linear, logarítmica ou de outro tipo. As fórmulas também podem variar de acordo com a necessidade e o contexto.

**Métodos quantitativos** estimam valores para as consequências e suas probabilidades a partir de valores práticos e calculam o nível de risco a partir de unidades específicas definidas no desenvolvimento do contexto.

Observe-se que a análise quantitativa necessita de dados factuais e, devido à falta dessas informações ou ao grau de esforço exigido, poderá não ser sempre possível ou desejável. Em sua forma qualitativa mais elementar, a relação entre os riscos e os seus componentes pode ser ilustrada por meio de uma matriz simples. Contudo, essa relação simples pode não refletir relações não lineares, sendo necessário, assim, incluir um fator de ponderação para um dos componentes (probabilidade ou impacto), de modo a atingir a escala relativa necessária entre eles. Além disso, um operador exponencial pode ser necessário para um ou ambos os componentes, como no exemplo a seguir.



$$\text{Risco} = (\text{Probabilidade}) \times (\text{Impacto} \times \text{fator de ponderação})$$

A análise qualitativa é geralmente utilizada para realizar uma avaliação inicial de riscos em um nível geral ou superior de modo a estabelecer prioridades para identificação e análise de riscos em nível específico e/ou mais detalhado, bem como quando não se exige precisão quantitativa ou ainda quando dados numéricos, tempo e recursos não estão disponíveis.

Análises semiquantitativas geralmente utilizam escalas, como as exemplificadas a seguir, para estabelecer um entendimento comum das classificações de probabilidades e impactos. Ressalte-se que, em situações reais, essas escalas são construídas de modo compatível com o contexto e os objetivos específicos da atividade objeto da gestão de riscos.

| PROBABILIDADE | DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES                                                                          | PESO |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Muito baixa   | <b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade. | 1    |
| Baixa         | <b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.     | 2    |
| Média         | <b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.       | 5    |
| Alta          | <b>Possível.</b> De forma esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.        | 8    |
| Muito alta    | <b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.       | 10   |

Exemplo de Escala de Probabilidade (BRASIL, 2012, adaptado)

| IMPACTO     | DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA                  | PESO |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|------|
| Muito baixa | <b>Mínimo.</b> Impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, etc.).  | 1    |
| Baixa       | <b>Pequeno.</b> Impacto nos objetivos (idem).                             | 2    |
| Média       | <b>Moderado.</b> Impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.         | 5    |
| Alta        | <b>Significativo.</b> Impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.  | 8    |
| Muito alta  | <b>Catastrófico.</b> Impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível. | 10   |

Exemplo de Escala de Consequência (BRASIL, 2012, adaptado)

### *Avaliação de riscos*

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação de tratamento. Envolve comparar o nível de risco com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado, para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido (ABNT, 2009).

Nessa etapa, portanto, se faz uso da compreensão e do nível do risco obtidos na etapa de análise de riscos para tomar decisões acerca dos riscos analisados, em especial: (a) se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso; (b) se uma determinada atividade deve ser realizada ou descontinuada; e (c) se controles internos devem ser implementados ou, se já existirem, se devem ser modificados, mantidos ou eliminados.

A documentação desta etapa é importante instrumento de *accountability* e geralmente consiste em uma lista dos riscos que requerem tratamento, com suas respectivas classificações e prioridades.

### *Tratamento de riscos*

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão em novos controles ou modificação dos existentes. Um dos benefícios da gestão de riscos é o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de respostas aos riscos (ABNT, 2009; COSO, 2006).

Opções de tratamento de riscos incluem evitar, reduzir (mitigar), transferir (compartilhar) e aceitar (tolerar) o risco, devendo-se observar que elas não são mutuamente exclusivas.

- a) Evitar o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco.
- b) Reduzir ou mitigar o risco consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos. Os procedimentos que uma organização estabelece para tratar riscos são denominados de atividades de controle interno.
- c) Compartilhar ou transferir o risco é o caso especial de se mitigar a consequência ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a organização não tem suficiente domínio.
- d) Aceitar ou tolerar o risco é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização (e.g. quando o risco é considerado baixo), a capacidade para fazer qualquer coisa sobre o risco é limitada ou, ainda, o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial (e.g. gastar mais recursos financeiros para proteger um ativo do que o próprio valor do ativo).

Selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços de implementação da medida de mitigação do risco e, de outro, os benefícios decorrentes, levando em consideração que novos riscos podem ser introduzidos pelo tratamento e que existem riscos cujo tratamento preventivo não é economicamente justificável, como riscos de grande consequência negativa, porém com probabilidade muito baixa de acontecer (INTOSAI, 2007; ABNT, 2009).

A documentação desta etapa integra o registro de riscos da organização e constitui um plano de tratamento de riscos que deve definir a ordem de prioridade para a implementação de cada ação de tratamento, bem como identificar: (a) as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados; (b) os responsáveis pela aprovação e pela implementação do plano; (c) as ações propostas, os recursos requeridos, incluindo arranjos de contingência, e o cronograma; (d) as medidas de desempenho e os requisitos para prestação de informações; e (e) as formas de monitoramento da implementação do tratamento e dos riscos (ABNT, 2009).

### *Monitoramento e análise crítica*

O monitoramento e análise crítica é etapa essencial da gestão de riscos e tem por finalidade: (a) detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades, assim como identificar riscos emergentes; (b) obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos; (c) analisar eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; e (d) assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação (ABNT, 2009).

### *Responsabilidades sobre o Gerenciamento de Riscos*

Segundo os artigos 25 a 27 da IN 05/2017 “a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação”. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos, que deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:

- I. I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;
- II. II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
- III. III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e
- IV. IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

Concluídas as etapas relativas aos Estudos Preliminares e ao Gerenciamento de Riscos, os setores requisitantes deverão encaminhá-los, juntamente com o documento que formaliza a demanda, à autoridade competente do setor de licitações, que estabelecerá o prazo máximo para o envio do Projeto Básico ou Termo de Referência, conforme a previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços (IN 05/2017, art. 21, inc. I, alínea “c”).



#### 4.4. Termo de Referência

O Projeto Básico ou Termo de Referência deverá ser elaborado a partir dos Estudos Preliminares, do Gerenciamento de Risco e ser encaminhado à GLC, de acordo com o prazo previsto.

Via de regra, devem ser utilizados os modelos de minutas padronizados de Termos de Referência e Projetos Básicos da Advocacia-Geral União, observadas as diretrizes dispostas na IN 05/2017 bem como os Cadernos de Logística expedidos pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, no que couber.

Cumpra ao setor requisitante a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, a quem caberá avaliar a pertinência de modificar ou não os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco, a depender da temporalidade da contratação.

São vedadas especificações que:

- a) por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitam, injustificadamente, a competitividade ou direcionam ou favoreçam a contratação de prestador específico;
- b) não representem a real demanda de desempenho da ANTAQ, não se admitindo especificações que deixem de agregar valor ao resultado da contratação ou sejam superiores às necessidades da Agência;
- c) estejam defasadas tecnológica e/ou metodologicamente ou com preços superiores aos de serviços com melhor desempenho.

O Termo de Referência deverá apresentar ainda conteúdo mínimo como destacado nas orientações a seguir.

##### *I – Declaração do objeto*

- a) Fazer descrição sucinta, com os três elementos essenciais que compõem o núcleo do objeto, que é imutável:
  - 1. declaração da natureza do objeto;
  - 2. quantitativos; e
  - 3. prazo do contrato, incluindo a possibilidade de prorrogação do contrato, se for o caso.
- b) Indicar o código do item a ser contratado em conformidade com o Catálogo de Serviços (Catser) do Sistema de Serviços Gerais (Sisg).

A pesquisa de materiais e serviços é feita pelo portal [comprasnet.gov.br](http://comprasnet.gov.br), podendo ser acessado pelos links: [serviços](#) e [materiais](#).

##### *II - Fundamentação da contratação*

É o conjunto dos diversos elementos que embasaram a decisão de efetuar a aquela contratação em detrimento de outras possíveis. Utilizando como base os Estudos Preliminares, devem ser indicadas as exigências técnicas necessárias e legais para a contratação, preservando-se os Princípios Administrativos.

- a) Os Estudos Preliminares serão anexos do TR ou PB, quando for possível a sua divulgação;
- b) Quando não for possível divulgar os Estudos Preliminares devido a sua classificação, conforme a Lei nº 12. 527, de 2011, deverá ser divulgado como anexo do TR ou PB um extrato das partes que não contiverem informações sigilosas.

### *III – Descrição da solução como um todo*

Uma solução é o conjunto de todos os elementos (bens, serviços e outros) necessários para, de forma integrada, gerar os resultados que atendam à necessidade que gerou a contratação.

Risco: Não planejar a contratação da solução como um todo, levando a aquisição de somente parte da solução, com consequente impossibilidade de atender a necessidade de negócio que motivou a contratação.

### *IV – Requisitos da contratação*

São os requisitos que a solução contratada deverá atender, incluindo os requisitos mínimos de qualidade, de modo a possibilitar a seleção da proposta mais vantajosa mediante competição.

Os requisitos devem ser indispensáveis ao atendimento da necessidade que originou a contratação, devendo ser elencados os requisitos necessários (não mais que o necessário, para não restringir a competição indevidamente) e suficientes (não menos que o necessário, de forma que o objeto não fique precisamente definido).

Os requisitos da contratação devem ser tais que não permitam a contratação de uma solução que não atenda a necessidade que originou a contratação.

- Transcrever o item "Requisitos da contratação" dos Estudos Preliminares, com eventuais atualizações, pois após aprovação desses Estudos Preliminares, a equipe de Planejamento da Contratação pode ter amadurecido com relação aos requisitos que a solução deverá atender;
- Enquadrar as categorias profissionais que serão empregadas no serviço dentro da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) ou outro que vier substituí-lo;
- Estabelecer a exigência da declaração do licitante de que tem pleno conhecimento das condições necessárias para a prestação dos serviços. Caso seja imprescindível o comparecimento do licitante, desde que devidamente justificado, o órgão deve disponibilizar os locais de execução dos serviços a serem vistoriados previamente, devendo tal exigência, sempre que possível, ser substituída pela divulgação de fotografias, plantas, desenhos técnicos e congêneres;
- Estabelecer a quantidade estimada de deslocamentos e a necessidade de hospedagem dos empregados, com as respectivas estimativas de despesa, nos casos em que a execução de serviços eventualmente venha a ocorrer em localidades distintas da sede habitual da prestação do serviço;
- Estabelecer obrigações da contratante e da contratada, incluindo deveres específicos e compatíveis com o objeto.



## Riscos

- *Definição de requisitos da contratação insuficientes, levando a contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.*
- *Definição de requisitos da contratação indevidos, levando a limitação indevida da competição, com consequente elevação do preço contratado ou dependência (indevida) de um único fornecedor (no caso de inexigibilidade).*
- *Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares, levando à contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos (e.g., financeiro, pessoal) públicos.*
- *Estabelecimento de prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada insuficiente para que a contratada dilua adequadamente os custos iniciais da prestação dos serviços (e.g., montagem de infraestrutura exclusiva para prestação do serviço), levando ao aumento desproporcional dos riscos de não retorno da contratada (caso não haja prorrogação do contrato), com consequente aumento do preço contratado ou licitação deserta.*



## Atenção!

- Avaliar a possibilidade e necessidade de firmar um contrato com prazo superior a 12 meses.

Segundo a Orientação Normativa 38, de 31 de dezembro de 2011, da Advocacia Geral da União, nos contratos de prestação de serviços de natureza continuada deve-se observar que: a) o prazo de vigência originário, de regra, é de até 12 meses; b) excepcionalmente, este prazo poderá ser fixado por período superior a 12 meses nos casos em que, diante da peculiaridade e/ou complexidade do objeto, fique tecnicamente demonstrado o benefício advindo para a administração; e c) é juridicamente possível a prorrogação do contrato por prazo diverso do contratado originariamente.

### V – Modelo de execução do objeto

Trata de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos, desde o seu início até o seu encerramento.

Segundo o Anexo V da IN 05/2017 o modelo de execução do objeto deve contemplar as seguintes definições básicas:

- a) Descrever a dinâmica do contrato, devendo constar, sempre que possível:
  - a definição de prazo para início da execução do objeto a partir da assinatura do contrato, do aceite, da retirada do instrumento equivalente ou da ordem de serviços, devendo ser compatível com a necessidade, a natureza e a complexidade do objeto;
  - atentar que o prazo mínimo previsto para início da prestação de serviços deverá ser o suficiente para possibilitar a preparação do prestador para o fiel cumprimento do contrato.
  - a descrição detalhada dos métodos ou rotinas de execução do trabalho e das etapas a serem executadas;
  - a localidade, o horário de funcionamento, dentre outros;
  - a definição das rotinas da execução, a frequência e a periodicidade dos serviços, quando couber;

- os procedimentos, metodologias e tecnologias a serem empregadas, quando for o caso;
  - os deveres e disciplina exigidos;
  - o cronograma de realização dos serviços, incluídas todas as tarefas significativas e seus respectivos prazos;
  - demais especificações que se fizerem necessárias para a execução dos serviços.
- b) Definir o método para quantificar os volumes de serviços a demandar ao longo do contrato, se for o caso, devidamente justificado;
- c) Definir os mecanismos para os casos em que houver a necessidade de materiais específicos, cuja previsibilidade não se mostra possível antes da contratação, se for o caso;
- d) Definir o modelo de Ordem de Serviço que será utilizado nas etapas de solicitação, acompanhamento, avaliação e atestação dos serviços, sempre que a prestação do serviço seja realizada por meio de tarefas específicas ou em etapas e haja necessidade de autorização expressa prevista em contrato, conforme modelo previsto no Anexo V-A da IN 05/2017, devendo conter, no mínimo:
- a identificação do pedido;
  - a identificação da contratada;
  - a definição e especificação dos serviços a serem realizados;
  - a prévia estimativa da quantidade de horas demandadas na realização da atividade designada, com a respectiva metodologia utilizada para a sua quantificação, nos casos em que a única opção viável for a remuneração de serviços por horas trabalhadas;
  - demais detalhamentos compatíveis com a forma da prestação dos serviços;
  - o local de realização dos serviços;
  - os recursos financeiros;
  - os critérios de avaliação dos serviços a serem realizados; e
  - a identificação dos responsáveis pela solicitação, avaliação e ateste dos serviços realizados, os quais não podem ter nenhum vínculo com a empresa contratada.
- e) Na contratação de serviços de natureza intelectual ou outro serviço que o órgão ou entidade identifique a necessidade, deverá ser estabelecida como obrigação da contratada realizar a transição contratual com transferência de conhecimento, tecnologia e técnicas empregadas, sem perda de informações, podendo exigir, inclusive, a capacitação dos técnicos da contratante ou da nova empresa que continuará a execução dos serviços;
- f) Definir com base nas informações dos Estudos Preliminares:
- se haverá ou não possibilidade de subcontratação de parte do objeto, e, em caso afirmativo, identificar a parte que pode ser subcontratada;
  - se haverá ou não obrigação de subcontratação de parte do objeto de ME ou EPP;
  - se haverá ou não possibilidade de as empresas concorrerem em consórcio.

Nos casos excepcionais de alocação de postos de trabalho, a equipe de planejamento incluirá no modelo de execução do objeto o seguinte:

- se os funcionários da empresa trabalharão dentro ou fora das instalações do órgão (preferencialmente fora das instalações do órgão);
- a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço;
- os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida;
- motivos que venham a justificar a substituição de profissionais e como ela deve ser realizada;
- a forma pela qual a contratada garantirá que, nos afastamentos legais ou na eventual substituição de profissionais, os substitutos tenham a mesma qualificação e a mesma efetividade daqueles substituídos;
- os dias e horários em que a presença do profissional é requerida, sem jamais prever autorização para remuneração de horas extras ou horário noturno além da jornada regular prevista em contrato, pois cabe à contratada gerenciar a forma como se desincumbirá das obrigações contratuais e das demandas de serviço;
- as localidades de prestação dos serviços (e.g. cidades ou diferentes locais de uma mesma cidade), a estimativa do volume de serviços em cada localidade e a integral responsabilidade da contratada pelas despesas de transporte e hospedagem de seus funcionários designados para executar serviços nessas localidades;
- a vedação ao órgão de fornecer benefícios diretamente aos funcionários da contratada, tais como passagens, diárias, vales-transporte e vales- refeição (Acórdãos 1.806/2005, 2.103/2005, 2.171/2005, 2.172/2005, 362/2007 e 669/2008, todos do Plenário).



#### Riscos

- *Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da organização na administração da contratada, levando caracterização de execução indireta ilegal, com consequente prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula 331/TST.*

Os procedimentos a seguir propiciam a citada ingerência:

- exigência dos funcionários da contratada trabalharem dentro das instalações do órgão sem justificativa;
- submissão dos funcionários da contratada à avaliação do órgão, tais como exames de admissão, entrevistas ou assemelhados;
- definição dos salários a serem pagos pela contratada aos seus funcionários;
- exigência de assinatura de Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão diretamente junto aos funcionários da contratada, devendo-se exigir que a contratada obtenha esse compromisso junto aos seus funcionários, bem como a fiscalização de seu fiel cumprimento;
- indicação de pessoa para ser contratada pelo fornecedor.



## Riscos

- *Ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato (i.e., demanda é entregue à contratada e a fiscalização ocorre somente após a conclusão da execução), levando a distorções na execução do objeto que somente serão detectadas na etapa de recebimento, com consequente necessidade de retrabalho e atraso na entrega do objeto que estará em condições de ser aceito.*
- *Elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato, levando a diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, com consequente atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.*
- *Método subjetivo (ou ausência de método) para quantificar a demanda, levando a divergências com a contratada sobre a quantidade demandada (e executada) , com consequente paralisação da execução contratual ou pagamento por demandas não entregues.*
- *Ausência de internalização do conhecimento sobre a solução contratada, levando a dependência excessiva em relação à contratada, com consequente perda de capacidade de gerir as soluções.*

## VI – Modelo de gestão do contrato

O modelo de gestão do contrato descreve como a execução do objeto será fiscalizada pelo órgão. Consiste em:

- Definir os atores que participarão da gestão do contrato;
- Definir os mecanismos de comunicação a serem estabelecidos entre o órgão ou entidade e a prestadora de serviços;
- Definir os demais mecanismos de controle que serão utilizados para fiscalizar a prestação dos serviços, adequados à natureza dos serviços, quando couber;
- Definir o método de avaliação da conformidade dos produtos e dos serviços entregues com relação às especificações técnicas e com a proposta da contratada, com vistas ao recebimento provisório;
- Definir o método de avaliação da conformidade dos produtos e dos serviços entregues com relação aos termos contratuais e com a proposta da contratada, com vistas ao recebimento definitivo;
- Definir o procedimento de verificação do cumprimento da obrigação da contratada de manter todas as condições nas quais o contrato foi assinado durante todo o seu período de execução;
- Definir uma lista de verificação para os aceites provisório e definitivo, a serem usadas durante a fiscalização do contrato, se for o caso;
- Definir as sanções, glosas e condições para rescisão contratual, devidamente justificadas e os respectivos procedimentos para aplicação, utilizando como referencial os modelos de minutas padronizados de atos convocatórios e contratos da Advocacia-Geral da União, bem como às seguintes diretrizes:

1. relacionar as sanções previstas nas Leis nº 8.666, de 1993, e nº 10.520, de 2002, conforme o caso, às obrigações da contratada estabelecidas no modelo de execução do objeto;
2. definir o rigor das sanções de que trata o subitem j.1, de modo que sejam proporcionais ao prejuízo causado pela desconformidade;
3. No caso de multa:
  - definir o cálculo da multa por atraso (injustificado) para início ou atraso durante a execução da prestação dos serviços;
  - definir a forma de cálculo da multa de modo que seja o mais simples possível;
  - definir as providências a serem realizadas no caso de multas reincidentes e cumulativas, a exemplo de rescisão contratual.
  - definir o processo de aferição do nível de desconformidade dos serviços que leva à multa.
4. definir as condições para aplicações de glosas, bem como as respectivas formas de cálculo.

k) Definir os atores que participarão da gestão do contrato.

1. No caso de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, avaliar a inclusão de exigências de que a garantia possua previsão de cobertura para o pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários não quitados pela contratada.

## Riscos

- *Responsável pela gestão do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade, levando a não fiscalização adequada dos aspectos sobre os quais não detém competência, com consequente não detecção de descumprimento de partes da avença com suas consequências.*
- ***Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato, com consequente retardo 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 aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados, com consequente pagamento indevido.*
- *Complexidade do recebimento provisório dos serviços, levando a necessidade de o fiscal ter maior disponibilidade para executar o acompanhamento e fiscalização com respeito aos aspectos técnicos do contrato ou incorreção nos procedimentos de recebimento, com consequente não avaliação de outros aspectos contratuais ou recebimento de serviço em desconformidade com especificações técnicas.*
- *Ausência de consequências para a contratada caso não mantenha as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, levando a contratada a não manter essas condições, com consequente retorno de todos os riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação.*
- ***Cláusulas de penalidades genéricas, levando a 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 a utilização de modelos de execução do objeto e de gestão do contrato para os quais o órgão não está preparado, com consequente não gestão do contrato segundo as regras nele contidas e as consequências de uma má gestão contratual (e.g., pagamento por objetos sem qualidade).*



## Riscos

- *Aproveitamento de TR (ou adesão a uma ata de registro de preço) de outra instituição menos madura que contenha modelos de execução do objeto e de gestão do contrato considerados insuficientes ao órgão (e.g. conjunto de sanções limitado), com consequente ausência de instrumentos para induzir o contrato a voltar a normalidade em caso de desconformidades na execução.*
- *Utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com o FGTS, levando a ineficiência e ineficácia da fiscalização contratual (e.g., aumento dos encargos na fiscalização sem necessariamente diminuir o risco de as obrigações não estarem sendo cumpridas pelas contratadas), com consequente diminuição da atenção da fiscalização no cumprimento do objeto do contrato e com baixa eficácia na mitigação dos riscos de descumprimento dessas obrigações pela contratada.*

## VII – Critérios de medição e pagamento

- Atentar que, no caso de serviços que devam ser implementados por etapas ou no caso de serviço prestado com regime de mão de obra exclusiva, os quais necessitem de alocação gradativa de pessoal, os pagamentos à contratada devem ser realizados em conformidade com esses critérios;
- Definir a forma de aferição/medição do serviço para efeito de pagamento com base no resultado, conforme as seguintes diretrizes, no que couber:
  - estabelecer a unidade de medida adequada para o tipo de serviço a ser contratado, de forma que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada e elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho, observando que:
    - excepcionalmente poderá ser adotado critério de remuneração da contratada por quantidade de horas de serviço, devendo ser definido o método de cálculo para quantidade, qualificação da mão de obra e tipos de serviços sob demanda, bem como para manutenção preventiva, se for o caso;
    - excepcionalmente poderá ser adotado critério de remuneração da contratada por postos de trabalho, devendo ser definido o método de cálculo para quantidades e tipos de postos necessários à contratação;
    - na adoção da unidade de medida por postos de trabalho ou horas de serviço, admite-se a flexibilização da execução da atividade ao longo do horário de expediente, vedando-se a realização de horas extras ou pagamento de adicionais não previstos nem estimados originariamente no ato convocatório.
  - estabelecer a produtividade de referência ou os critérios de adequação do serviço à qualidade esperada, de acordo com a unidade de medida adotada para a execução do objeto, sendo expressa pelo quantitativo físico do serviço ou por outros mecanismos capazes de aferir a qualidade, seguindo-se, entre outros, os parâmetros indicados nos Cadernos de Logística;
  - identificar os indicadores mínimos de desempenho para aferição da qualidade esperada da prestação dos serviços, com base nas seguintes diretrizes:
    - considerar as atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade da prestação dos serviços e nos resultados esperados;
    - prever fatores que estejam fora do controle do prestador e que possam interferir no atendimento das metas;

- III. os indicadores deverão ser objetivamente mensuráveis e compreensíveis, de preferência facilmente coletáveis, relevantes e adequados à natureza e características do serviço;
  - IV. evitar indicadores complexos ou sobrepostos.
4. descrever detalhadamente, de acordo com o previsto na subalínea “d.3” acima, os indicadores mínimos de desempenho esperados, em relação à natureza do serviço, com a finalidade de adequar o pagamento à conformidade dos serviços prestados e dos resultados efetivamente obtidos, devendo conter, dentre outros requisitos: considerar as atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade da prestação dos serviços e nos resultados esperados;
- I. indicadores e metas estipulados de forma sistemática, de modo que possam contribuir cumulativamente para o resultado global do serviço e não interfiram negativamente uns nos outros;
  - II. indicadores que reflitam fatores que estão sob controle do prestador do serviço;
  - III. metas realistas e definidas com base em uma comparação apropriada;
  - IV. previsão de nível de desconformidade dos serviços que, além do redimensionamento dos pagamentos, ensejará penalidades à contratada e/ou a rescisão unilateral do contrato;
  - V. registros, controles e informações que deverão ser prestados pela contratada, se for o caso;
  - VI. previsão de que os pagamentos deverão ser proporcionais ao atendimento das metas estabelecidas no ato convocatório, observando-se o seguinte:
    1. as adequações nos pagamentos estarão limitadas a uma faixa específica de tolerância, abaixo da qual o fornecedor se sujeitará ao redimensionamento no pagamento e às sanções legais, se for o caso;
    2. na determinação da faixa de tolerância de que trata a alínea anterior, considerar-se-á a importância da atividade, com menor ou nenhuma margem de tolerância para as atividades consideradas relevantes ou críticas; e
    3. o não atendimento das metas, por ínfima ou pequena diferença, em indicadores não relevantes ou críticos, a critério do órgão ou entidade, poderá ser objeto apenas de notificação nas primeiras ocorrências, de modo a não comprometer a continuidade da contratação.
4. O Instrumento de Medição do Resultado (IMR) ou seu substituto, quando utilizado, deve ocorrer, preferencialmente, por meio de ferramentas informatizadas para verificação do resultado, quanto à qualidade e quantidade pactuadas.



## Riscos

- *Modelo de execução do objeto contempla remuneração pela mera alocação de mão-de-obra (alocação de postos de trabalho), levando a pagamentos sem que a Administração possa obter benefícios e ao paradoxo lucro-incompetência, com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento à necessidade da contratação.*



## Riscos

- *Subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada (e.g., "a qualidade da xérox deve ser boa"), levando a pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização ou paralisação do contrato (devido à Administração recusar-se a dar aceite às entregas da contratada e esta entender que os resultados são os que o contrato prevê), com consequente desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização.*

## VIII – Forma de seleção do fornecedor

Forma como o fornecedor é escolhido, seja por uma licitação, seja por uma contratação direta. Consiste em:

- a) Estabelecer a classificação dos serviços, conforme arts. 14 a 17 da IN 05/2017 e legislação correlata;
- b) Identificar a forma de selecionar o fornecedor (licitação, inexigibilidade, dispensa), justificando a escolha;
- c) No caso de a seleção do fornecedor ocorrer por processo licitatório, enquadrar o serviço como comum ou não, para fins do disposto no art. 4º do Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.

Considerando a definição de objeto comum (que é aquele cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser descritos de forma objetiva usando padrões pré-estabelecidos e conhecidos do mercado) e a prática das contratações públicas (nas quais via de regra os objetos contratados são comuns), as licitações públicas, via de regra, devem ser processadas por meio do pregão eletrônico.



## Riscos

- *Contratação direta sem justificativa clara do preço, levando a impossibilidade de determinar se o preço contratado é corrente no mercado, com consequente contratação por valores acima do mercado e dificuldade de justificar o valor contratado quando questionado por partes interessadas.*
- *Crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão (pois a licitação por pregão usa como critério essencial o preço, o que pode levar o órgão a contratar soluções que não lhe atendam ou sejam de baixa qualidade levando a contratações por valores superiores, com consequente desperdício de recursos públicos).*
- *Realizar licitação para criação de ata de registro de preços sem convidar demais organizações para integrar a ata como participantes, levando a contratação de quantitativo inferior ao que poderia ser contratado e duplicidade de esforços na APF (outras organizações terão que realizar licitações independentes), com consequente perda de economia de escala e perda de oportunidade de racionalização do esforço administrativo.*
- *Realizar licitação para criação de ata de registro de preços permitindo a disputa por itens mas adjudicando por grupo de itens, levando a contratação de itens por preço que não é o menor preço para estes itens no certame, com consequente risco de jogo de planilhas, e suas consequências (sobrepço, superfaturamento).*
- *Realizar adesão a ata de registro de preços cujo objeto apresenta características diversas das que atendem à necessidade (em especial, no registro de preços de serviços), levando a contratação de objeto com características diversas das que foram especificadas para atender a necessidade, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou necessidade de executar o contrato em condição diversa da que consta no instrumento contratual (para receber objeto que atenda às necessidades).*

### *IX – Critérios de seleção do fornecedor*

- a) Definir os critérios de habilitação indicados para a contratação, atentando para:
  - 1. analisar e identificar os critérios de qualificação econômico-financeiras a serem exigidos, considerando a prestação dos serviços e os riscos da contratação;
  - 2. analisar e identificar os critérios de qualificação técnica a serem exigidos, considerando a prestação dos serviços e os riscos da contratação;
- b) Definir os critérios técnicos obrigatórios indicados para a contratação que deverão se basear nos requisitos técnicos especificados na seção “Requisitos da contratação”;
- c) No caso de licitações técnica e preço ou melhor técnica, definir os critérios técnicos pontuáveis, indicados para a contratação, que deverão se basear nos requisitos técnicos especificados na seção “Requisitos da contratação”;
- d) Definir os critérios de aceitabilidade de preços, com fixação de preços máximos aceitáveis, tanto globais quanto unitários;
- e) Definir os critérios de julgamento das propostas, incluindo:
  - 1. os critérios de preferência e desempate aplicáveis;
  - 2. margem de preferência, se aplicável.

### *X – Estimativas detalhadas dos preços*

- a) Refinar, se for necessário, a estimativa de preços ou meios de previsão de preços referenciais realizados nos Estudos Preliminares;
- b) No caso de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o custo estimado da contratação deve contemplar o valor máximo global e mensal estabelecido em decorrência da identificação dos elementos que compõem o preço dos serviços, definidos da seguinte forma:
  - 1. por meio do preenchimento da planilha de custos e formação de preços, observados os custos dos itens referentes ao serviço, podendo ser motivadamente dispensada naquelas contratações em que a natureza do seu objeto torne inviável ou desnecessário o detalhamento dos custos para aferição da exequibilidade dos preços praticados;
  - 2. por meio de fundamentada pesquisa dos preços praticados no mercado em contratações similares; ou ainda por meio da adoção de valores constantes de indicadores setoriais, tabelas de fabricantes, valores oficiais de referência, tarifas públicas ou outros equivalentes, se for o caso; e
  - 3. previsão de regras claras quanto à composição dos custos que impactem no valor global das propostas das licitantes, principalmente no que se refere a regras de depreciação de equipamentos a serem utilizados no serviço.

### *XI – Adequação orçamentária.*

Indicar a dotação orçamentária da contratação.

## 5. Gestão e Fiscalização da Execução do Contrato

---

Segundo consta do art. 39 da IN 05/2017, as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto.

As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato.

### 5.1. Preposto

O preposto é o particular indicado pela contratada e devidamente aceito pela Administração para representá-la na execução do contrato. Trata-se de agente responsável pela gestão operacional do objeto do contrato, devendo atender às solicitações da Administração com presteza, visando ao cumprimento das obrigações assumidas.

O preposto exerce a fiscalização do contrato sob a perspectiva da empresa contratada, ao mesmo tempo em que faz a interface com o gestor do contrato. É o preposto quem deve resolver os problemas detectados na execução contratual e apresentar as soluções para o adequado cumprimento da avença.

#### *Atribuições*

É o preposto quem deve dar ordens diretas aos empregados da empresa contratada, cabendo a ele, entre outras atribuições:

- a) verificar, quando a mensuração da execução dos serviços terceirizados envolver postos de trabalho, se estes estão devidamente cobertos;
- b) salvaguardar, no âmbito do local de trabalho e fora dele, os direitos dos empregados que sejam amparados pela legislação trabalhista;
- c) fiscalizar se os empregados estão observando o horário de descanso intrajornadas e interjornadas, se estão utilizando o uniforme, equipamentos de segurança, etc.

## 5.2. Reunião inicial

O Gestor do Contrato deverá promover reunião inicial, devidamente registrada em ata, com o representante da Contratada. Para esta reunião, o Gestor do Contrato deverá convocar formalmente os fiscais designados e a Contratada, podendo convidar outros envolvidos no processo de contratação.

Nessa reunião, a Contratada deverá apresentar formalmente o seu preposto, caso ainda não o tenha feito, informando todos os seus dados pessoais e funcionais, e apresentar o Plano Complementar, se for o caso. A indicação ou a manutenção do preposto da empresa poderá ser recusada pelo órgão ou entidade, desde que devidamente justificada, devendo a empresa designar outro para o exercício da atividade.

Também deverá ser realizado ao longo da reunião inicial:

- Apresentação do Plano de Fiscalização, que conterá informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do plano complementar de execução da Contratada, quando houver, do método de aferição dos resultados e das sanções aplicáveis, dentre outros, tais como: o Plano de Inserção, o Termo de Compromisso de Manutenção de Sigilo e a Declaração de Nepotismo, quando aplicáveis.
- Esclarecimento sobre o registros das ocorrências no sistema CONTRATOSGOV, que enviará e-mail ao preposto formalizando a situação, sem prejuízo das demais formas de comunicação.
- Reforço da necessidade de constante atualização documental da Contratada, a fim de manter as condições de habilitação e o atendimento das exigências legais.
- Caso haja alguma lacuna, ambiguidade, contradição ou dificuldade de compreensão das obrigações contratuais, explicações deverão ser inseridas de forma clara na ata da reunião, que passará também a vincular as partes. Não é permitida a redução ou a ampliação de obrigações das partes.
- Solicitação à Contratada que indique número de telefone de *whatsapp*, para o qual serão enviadas mensagens importantes, tais como: problemas na execução, aplicação de sanções, status de repactuações, *status* de reajustes, renovação contratual, etc. Especificar na Ata que a Contratada aceita aquele meio como válido para o recebimento de comunicações, bem como e-mail e carta registrada, quando for o caso.

## 5.3. Acompanhamento da execução do contrato

### *Atribuições do Fiscal Técnico*

As atividades do Fiscal técnico envolvem tarefas como verificar a regularidade da prestação contratada, acompanhamento "in loco" da execução física-financeira do objeto do contrato, zelar pela fiel execução do contrato, verificar se os prazos estipulados no cronograma físico-financeiro estão sendo cumpridos, verificar o cumprimento das normas internas, elaboração de registro próprio e individualizado para avaliação e aceite de produtos e serviços e verificação de quantidade e qualidade dos recursos utilizados ou fornecidos.

As atividades devem ser registradas por meio de relatórios técnicos mensais, que deverão, obrigatoriamente, serem instruídos no respectivo processo. Também é responsável por realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais.

Além desses itens, outras obrigações da contratada oriundas das cláusulas e especificidades contratuais devem ser verificadas.

### *Atribuições do Fiscal Administrativo*

As atividades do Fiscal administrativo envolvem tarefas como o controle de prazos contratuais, gestão de empenho/pagamento, cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e fundiárias, gestão de documentos, providenciar documentação relacionada reajuste de preços, formalização de Termo Aditivo e gestão de garantias, indicação de eventuais descontos a serem realizados no valor mensal dos serviços, decorrente de glosas que porventura vierem a ocorrer.

Havendo glosa na Nota Fiscal, sua aceitação ou rejeição deverá ser devidamente justificada e registrada no Processo Base de Contratação.

Além desses itens, outras obrigações da contratada oriundas das cláusulas e especificidades contratuais devem ser verificadas.

Todas as informações administrativas, relativas a execução do contrato deverão ser incluídas no respectivo processo.

### *Funções:*

- Emitir relatórios administrativos, laudos e pareceres sobre os resultados das Fiscalizações efetuadas;
- Conhecer a descrição dos serviços a serem executados (tipo de serviço, prazos, locais, material a ser empregado, etc.), com base nos relatórios técnicos;
- Zelar por uma adequada instrução processual, quanto à correta juntada de documentos e correspondente numeração das páginas do processo;
- Realizar todas as tarefas relacionadas ao controle de prazos, gestão de empenho/pagamento, cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e fundiárias, gestão de documentos, providenciar a documentação relativa ao reajuste de preços, formalização de Apostilamentos e Termos Aditivos e gestão de garantias e glosas;
- Obter a anuência das partes para a celebração de Termo Aditivo e elaborar nota técnica fundamentada, observando o término da vigência do contrato e assegurando que haverá tempo hábil para sua tramitação;
- Conferir os dados das faturas antes de atestá-las, promovendo as correções devidas e arquivando cópia junto aos demais documentos pertinentes;
- Acompanhar o valor do empenho, por meio de planilhas ou por meio de sistemas em conjunto com a GOF;
- Acompanhar rotineiramente a execução dos serviços administrativos, de forma a atuar tempestivamente na solução de eventuais problemas verificados;
- Determinar a reparação/correção de incorreções/irregularidades administrativas resultantes da execução do contrato; Controlar o saldo do empenho em função do valor da fatura;
- Manter planilha atualizada do valor do contrato, com seus aditivos, se houver, e os valores empenhados e já pagos.

### *Atribuições do Fiscal Setorial*

Fiscalização Setorial é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade conforme preceitua o art. 40, IV da IN 05/2017.

Funções:

- Responsável pelo acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas da ANTAQ. Ex: secretariado, telefonia, etc;
- Cabe ao fiscal setorial prestar as informações que couberem, não só aos fiscais técnico e administrativo, como também ao gestor do contrato.
- Elaborar relatório circunstanciado, em consonância com as suas atribuições, contendo o registro, a análise e a conclusão acerca das ocorrências na execução do contrato e demais documentos que julgarem necessários, devendo encaminhá-los ao gestor do contrato para recebimento definitivo.
- Avalia aspectos técnicos e administrativos.

### *Relatório periódico*

O relatório periódico tem o objetivo de consolidar informações relativas ao contrato de forma estruturada e simplificada. Estas informações permitem ao Gestor, em caso de necessidade, se posicionar de forma objetiva, célere e coerente.

O relatório, elaborado pelo Fiscal, deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

- Informações contratuais: informações pertinentes à contratada e ao contrato;
- Descritivo do andamento da obra/serviço: de forma sucinta indicando o status do andamento dos serviços;
- Relação de não-conformidades: organizada de forma estruturada, não-conformidades identificadas e as providências adotadas;
- Controle dos responsáveis técnicos incluindo relação de ART/RRT
- Controle de comunicações formais: registrando as comunicações formais relevantes;
- Índices de desempenho do contrato: informando o desempenho do contrato com índices de desempenho;
- Quaisquer outras informações que o Fiscal julgar relevantes.

# Bibliografia Consultada

---

- VIANNA JUNIOR, Antônio João de Oliveira. A importância do planejamento das contratações públicas. Jusbrasil, 2018. Disponível em: <<https://tenentevianna.jusbrasil.com.br/artigos/534027203/a-importancia-do-planejamento-das-contratacoes-publicas>>. Acesso em: 28/04/2019.
- Instrução Normativa MPDG nº 05/2017
- Lei 8.666/93
- Manual de Gestão de Contratos Administrativos da Justiça Eleitoral, 2006.
- Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos da Fundação Nacional de Artes, 2017.
- Manual de Gestão e de Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados da Enap. Brasília, 2018
- Manual de Fiscalização de Contratos AGU – 2018
- Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 2018

2019

Versão 1.0