2023

Setembro | Versão 1.0

CADERNO DE LOGÍSTICA

PLANO DIRETOR **DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL**

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Esther Dweck

Secretaria de Gestão e Inovação
Roberto Seara Machado Pojo Rego (Secretário)
Kathyana Dantas Machado Buonafina (Secretária Adjunta)

Diretoria de Normas e Sistemas de Logística
Everton Batista dos Santos

Coordenação de Acompanhamento Normativo
Kadu Freire de Abreu

Elaboradores:
Giselle Floriano Coelho
Priscila Rayane de Menezes Silva Machado
Vanessa Pozzi Zoch

Colaboradores:
Andrea Regina Lopes Ache
Kadu Freire de Abreu
Leila Szczecinski Cotica
Maiko Lemes
Manuela Deolinda dos Santos da Silva Pires
Marina do Bé Nascentes Marcondes de França Ferreira
Scheyla Cristina de Souza Belmiro do Amaral
Thaís Sabará Vieira Goes

Normalização Bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas.

Caderno de logística : plano diretor de logística sustentável : 2023 : setembro, versão 1.0 / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão e Inovação, Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas. -- Brasília : DELOG/SEGES/MGI, 2023.

56 p. : il.

Contém anexos.

1. Logística – Administração pública - Plano Diretor de Logística Sustentável - 2023. 2. Contratações públicas. 3. Sustentabilidade. I. Título.

CDU – 351.712(81)
CDD – 341.352781

Histórico de versões

DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO
15/09/2023	1.0	Versão original

Sumário

Apresentação 4
Como utilizar o caderno 5
PARTE I - Introdução 6
Conceito e objetivo 6
Conteúdo mínimo 7
PARTE II - Referencial metodológico 9
1. Fase de Preparação 11
Formalização da equipe responsável 11
Definição das diretrizes para gestão estratégica das contratações e da logística 12
Cronograma de trabalho 14
2. Fase de Elaboração 15
Etapa 1 – Investigação e diagnóstico 15
Etapa 2 – Proposição 21
Etapa 3 – Validação final e publicação 24
3. Fase de Execução 25
4. Fase de Avaliação 26
PARTE III - Conteúdo Referencial 27
1. Eixo “Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços” 27
2. Eixo “Racionalização da ocupação dos espaços físicos” 30
3. Eixo “Identificação dos objetos de menor impacto ambiental” 31
4. Eixo “Fomento à inovação no mercado” 32
5. Eixo “Inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas” 34
6. Eixo “Divulgação, conscientização e capacitação” 38
PARTE IV – Metodologia para aferição de custos indiretos 39
Anexo I – Modelo Referencial de PLS 44
Anexo II – Modelo de Plano de ações e metas 48
Anexo III - Modelo de Relatório de Avaliação de Desempenho 49
Anexo IV - Sugestões de ações de sustentabilidade para os objetivos do PLS 52

Apresentação

A Nova Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133, de 1º de abril 2021) definiu o desenvolvimento nacional sustentável tanto como princípio a ser observado na aplicação da lei (art. 5º), quanto objetivo do processo licitatório (art. 11), dentre outros princípios e objetivos esculpidos no diploma normativo.

Para garantir sua aplicação, a nova Lei dispõe que a alta administração do órgão ou entidade é responsável por implementar mecanismos de governança. Sob esse olhar, a Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas, consagrou o PLS como o instrumento de governança responsável pelo estabelecimento da estratégia de contratação e logística, que considera objetivos e ações referentes a critérios e práticas de sustentabilidade nas compras públicas a serem implementados durante todo o ciclo da contratação, desde o planejamento, a seleção do fornecedor, a execução e fiscalização do contrato até a destinação final dos rejeitos e resíduos.

Houve, portanto, uma ressignificação do conceito nascido no âmbito da Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, fundamentada na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Novos objetivos, diretrizes e conteúdo foram definidos, no esteio da nova lei de licitações e contratos, de modo que todas as contratações ao serem bem planejadas e executadas - observando o princípio do desenvolvimento nacional sustentável ao longo de todo o ciclo da contratação - são instrumentos de promoção de sustentabilidade.

Nesse contexto, este Caderno visa oferecer um modelo de referência para a elaboração e implementação de um PLS no âmbito dos órgãos e entidades, prevendo desde os preparativos iniciais até a elaboração propriamente dita do plano, abrangendo o diagnóstico do órgão ou entidade, a definição de objetivos, ações, metas e indicadores relacionados às contratações, prazos e responsáveis, bem como sua execução, monitoramento e avaliação.

Como utilizar o caderno

Este Caderno está organizado em 4 partes, sendo a **Parte I** principiológica, com o intuito de apresentar as bases normativa e conceitual do tema, alinhando conceitos, objetivos, diretrizes e o conteúdo do PLS.

A **Parte II** expõe o percurso metodológico de elaboração e revisão dos PLS, composto por 4 fases: (i) preparação; (ii) elaboração/revisão; (iii) execução e (iv) avaliação. Essas fases buscam fornecer uma compreensão das principais problemáticas e potencialidades existentes, retratando o estado da logística atual do órgão ou entidade e associando-o à "visão de futuro" almejada. Inclui a proposição de estratégias, sua correlação aos eixos temáticos e a definição de um plano de metas e ações que deverá ser implementado e monitorado continuamente para avaliação das medidas em andamento.

A **Parte III** desenvolve a apresentação teórica dos temas do PLS, além de sugestões de ações passíveis de aplicação - mas que devem ser consideradas dentro da perspectiva de cada órgão e entidade. São informações cujo conhecimento prévio é importante para a correta elaboração do PLS. Nesse sentido, a parte III serve de subsídio para a fase de elaboração, ao trazer exemplos que ajudarão na compreensão prática dos temas.

A **Parte IV** apresenta diretrizes metodológicas para auxiliar as instituições na aferição dos denominados "custos indiretos" que poderão ser considerados para definição do menor dispêndio para Administração.

Por fim, os **anexos I, II** e **III** trazem, respectivamente, três modelos: (i) referencial do PLS, (ii) plano de metas e ações, e (iii) relatório de avaliação de desempenho; enquanto o **anexo IV** apresenta uma lista de sugestões de práticas e critérios de sustentabilidade a serem utilizados nos PLS.

Todos os documentos-modelos apresentados nesse Caderno estarão disponíveis para *download* em formato aberto no Portal de Compras do Governo Federal, seção "Logística Pública Sustentável". A partir desse material, os órgãos e entidades poderão realizar ajustes, complementando e aprimorando as sistematizações propostas, de acordo com suas necessidades.

PARTE I - Introdução

Conceito e objetivo

O Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) é um dos instrumentos de governança instituídos pela Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, logo tem a função de assegurar os objetivos das contratações públicas, além de estabelecer a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão e entidade, considerando as dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

Vale anotar que os objetivos das contratações públicas estão definidos no art. 11 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021:

> *"Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:*
>
> *I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;*
>
> *II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;*
>
> *III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;*
>
> *IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável."*

Por ser um instrumento de governança, o PLS deve estar vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e ao plano plurianual (art. 9º da Portaria 8.678/21), observando ainda as diretrizes tecidas pela Estratégia Federal de Desenvolvimento[1] e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030[2].

Em contrapartida, sua estratégia norteará a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), dos estudos técnicos preliminares, dos anteprojetos, dos projetos básicos e termos de referência de cada contratação (art. 8º, § 1, I e II), conforme ilustra a figura 1:

[1] https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/estrategia-federal-de-desenvolvimento
[2] https://brasil.un.org/pt-br/sdgs e https://odsbrasil.gov.br/home/agenda

Figura 1 - Encadeamento dos ODS e EFD Brasil com as compras públicas

Fonte: elaborado pelas autoras.

O PLS é um grande promotor do desenvolvimento nacional sustentável na Administração Pública, pois é capaz de estabelecer novos paradigmas para gestão interna e influenciar o mercado fornecedor, fomentando, dessa forma, negócios de impacto, inovação e novos padrões de consumo, produção e descarte mais responsáveis.

Conforme estabelece o art. 7 º da Portaria nº 8.678, de 2021, a elaboração e implementação do PLS são **obrigatórias.** Desse modo, todos os órgãos e entidades no âmbito da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem elaborar e implementar seu respectivo PLS seguindo o modelo de referência constante desta publicação.

> *Art. 7º Os órgãos e as entidades **devem elaborar e implementar** seu Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS, de acordo com modelo de referência definido em ato da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.*

Conteúdo mínimo

A Portaria de Governança, em seu art. 8º, estabelece um conteúdo mínimo para os PLS, o qual pode ser acrescido de outros tópicos de relevância para logística e para as contratações do órgão ou entidade. Assim, minimamente os PLS devem apresentar:

1. Diretrizes para gestão estratégica das contratações e da logística

As diretrizes para a gestão estratégica das contratações e da logística no âmbito do órgão/entidade serão abordadas na fase de preparação deste modelo de referência (Parte II do Caderno).

2. Metodologia para aferição de custos indiretos

O tema será abordado na Parte IV deste Caderno.

3. Ações voltadas para temas específicos (6 eixos temáticos)

As ações do PLS deverão contemplar 6 temas, conforme ilustra a figura 2. A metodologia de elaboração encontra-se na Parte II deste caderno, enquanto a apresentação teórica dos temas, na Parte III.

Figura 2 - Eixos Temáticos do PLS

Fonte: elaborado pelas autoras.

4. Responsabilidades dos atores envolvidos na elaboração, na execução, no monitoramento e na avaliação do PLS; e

A responsabilidade dos envolvidos é abordada em cada uma das fases do PLS, detalhadas na Parte II do Caderno.

5. Metodologia para implementação, monitoramento e avaliação do PLS.

Assunto será abordado nas fases de Execução e Avaliação da Parte II do Caderno.

Atenção!

Fica a critério do órgão/entidade definir o tempo de duração do PLS, podendo este acompanhar a vigência do seu planejamento estratégico. Em geral, os PLS são elaborados com duração de 2 a 4 anos, a depender do nível de complexidade das ações previstas.

PARTE II - Referencial metodológico

O referencial proposto por este Caderno sugere que o PLS seja desenvolvido em um processo composto de 4 fases: preparação (1), elaboração (2), execução (3) e avaliação (4), como demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Fases de elaboração do PLS

Fonte: elaborado pelas autoras.

A **Fase de preparação** volta-se para mobilização dos atores responsáveis pelo desenvolvimento do projeto, seguida da definição da estrutura de trabalho (equipe e competências), das diretrizes estratégicas e do estabelecimento de um cronograma de trabalho.

A **Fase de elaboração** subdivide-se nas **etapas de investigação (1), proposição (2) e validação final (3)**.

- A **primeira etapa** possui um aspecto investigativo e diagnóstico no qual busca-se caracterizar a situação da logística e das contratações do órgão ou entidade - isto é, definir a "logística que temos" e o grau de proximidade deste cenário com a diretrizes estratégicas. Serão apresentados, em três passos, como identificar as principais problemáticas e desafios a serem enfrentados bem como os potenciais e oportunidades a serem aproveitados. O produto desta etapa será um quadro-síntese diagnóstico, com priorização das problemáticas encontradas.
- A **segunda etapa** consiste na proposição de objetivos e soluções para o enfrentamento das problemáticas identificadas, considerando os temas indicados no art. 8º, alíneas "*a*" à "*f*" da Portaria nº 8.678, de 2021. As ações, organizadas em eixos temáticos, devem atender às metas e os objetivos delineados pelas diretrizes estratégicas, além

de indicadores de desempenho, previsão de recursos necessários e riscos envolvidos na sua consecução.

- E a **terceira etapa** é a validação final do plano, na qual está prevista a validação do PLS pelas áreas executoras, a aprovação da autoridade competente, a publicação do plano no sítio eletrônico do órgão/entidade.

A **Fase de execução** compreende a implementação das ações planejadas acompanhada de um contínuo monitoramento para correção de desvios.

A **Fase de avaliação** consiste na avaliação do desempenho dos resultados obtidos, em termos de efetividade das ações, de inovações e melhorias aplicadas nos indicadores que irão refletir na elaboração do PCA. O resultado dessa análise trará subsídios para revisão do plano para um novo ciclo, conforme ilustra a figura 4.

Os mesmos procedimentos utilizados na elaboração podem ser praticados no momento de **revisão do plano** - pois se trata da elaboração de uma nova versão do PLS, com a diferença que agora se tem, como ponto de partida, um plano já executado que deve ser considerado e avaliado quanto às ações que devem permanecer, serem descontinuadas e/ou inseridas. Nesse momento, ajustes de estrutura e atualização de diretrizes, se necessário, também devem ser efetuados.

Figura 4 – Ciclo de vida do PLS

Fonte: elaborado pelas autoras.

Atenção!

Os órgãos e entidades com PLS em curso, elaborados com fundamento na regra anterior (IN SLTI nº 10, de 2012), poderão manter seus planos até o seu encerramento, quando será realizada a revisão do plano, ou até 31 de dezembro de 2024, o que ocorrer primeiro. Nesse momento, deverá ser feita a adaptação para o novo PLS seguindo este modelo referencial.

1. Fase de Preparação

A fase de preparação é marcada pela mobilização dos atores responsáveis pela elaboração e gestão do PLS. Por ser um dos instrumentos de governança, o PLS deve contar com o envolvimento de representantes da alta administração, garantindo, assim, a visão estratégica do órgão ou entidade, bem como conferindo legitimidade ao instrumento.

Destaca-se que, com esteio do parágrafo único do art. 11 da Lei nº 14.133, de 2021, cabe justamente à alta administração a implementação de processos e de estruturas conformadoras da governança das contratações, com intuito de alcançar os objetivos e diretrizes definidas para governança da logística e das contratações.

A fase preparatória prevê as seguintes atividades:

- Formalização da equipe responsável pelo PLS;
- Definição das diretrizes para a gestão estratégica das contratações e da logística;
- Definição de um cronograma de trabalho.

Formalização da equipe responsável

A Portaria nº 8.678, de 2021, não estabelece a obrigatoriedade de se instituir uma comissão gestora para a elaboração, implementação e monitoramento do PLS, mas prevê a possibilidade de atribuir a um comitê integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações (inciso III do art. 18).

Assim, recomenda-se, como boa prática, a formalização da equipe responsável, todavia, fica a critério de cada órgão e entidade definir a forma mais eficaz de desenvolver os trabalhos, seja por meio de comissão gestora, de uma unidade administrativa específica (núcleo de sustentabilidade), de grupos de trabalho, dentre outras configurações, ou ainda atribuir a gestão do PLS ao comitê indicado no inciso III do art. 18 da Portaria nº 8.678, de 2021.

À alta administração caberá direcionar os recursos necessários, nortear as diretrizes e prioridades e, por fim, aprovar o PLS e encaminhá-lo para publicação. Já a equipe responsável pela coordenação do PLS terá a prerrogativa de dirigir o alinhamento das ações e recursos para o alcance dos objetivos estratégicos definidos, devendo, ainda, ao fim do ciclo do PLS, avaliar os resultados e articular com a alta administração a tomada de decisões.

De todo modo, sugere-se que membros da equipe responsável pelo PLS participem dos comitês de contratação e/ou das equipes de elaboração do PCA, com vistas ao necessário alinhamento entre estes instrumentos de governança de contratações.

A formalização da equipe deve ocorrer por meio de ato interno, contendo, ao menos, os seguintes elementos: denominação, composição e as atribuições dos membros.

Quando da seleção dos membros da equipe, é importante considerar o aspecto transversal, sistêmico e multidisciplinar do PLS, sugerindo-se, portanto, que esta multidisciplinariedade seja espelhada em sua composição, com representantes de diversas áreas, tais como planejamento, aquisições/contratações, gestão de contratos, patrimônio, orçamento e finanças, tecnologia da informação e gestão de pessoas, a fim de obter uma visão ampla da realidade da organização pela interlocução de diferentes instâncias e representações.

Em complemento, pode-se designar grupos de trabalho específicos, organizados por assunto, para atuar tanto na elaboração quanto na execução dos planos de ações, que poderão contribuir na definição de medidas a serem tomadas, de indicadores de desempenho, dos recursos necessários, bem como no levantamento de dados para fins de diagnóstico, monitoramento e avaliação dos resultados.

As unidades administrativas serão demandas durante todo o ciclo do PLS, participando, direta ou indiretamente, da elaboração, por meio da disponibilização de informações, proposição de estratégias, indicação de instrumentos e formulação de indicadores, bem como da implementação das ações e do monitoramento dos resultados pela coleta dos dados dos indicadores.

Definição das diretrizes para gestão estratégica das contratações e da logística

O PLS, como já informado, é um instrumento de governança das contratações públicas que decorre da diretriz governamental de promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Assim, na fase de preparação, o órgão/entidade deverá estabelecer suas próprias diretrizes de gestão estratégica da logística e das contratações, as quais farão parte do próprio PLS como conteúdo inicial e norteador, considerando para tal as seguintes **referências**:

- Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031 - EFD;
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Agenda 2030;
- Plano Plurianual e as demais leis orçamentárias;
- Planejamento estratégico institucional;
- Política de sustentabilidade (se houver); e
- Leis, decretos, portarias e instruções normativas aplicáveis.

A identificação e consolidação em uma lista de princípios e diretrizes considerados fundamentais na visão do órgão/entidade, que não tem o objetivo de ser exaustiva, poderá ficar a cargo da equipe responsável pelo PLS ou de um grupo de trabalho específico.

O material elaborado deverá ser apreciado pela alta administração, a qual, a partir dele, formalizará as Diretrizes para Gestão Estratégica das Contratações e da Logística da organização. No quadro 1 estão dispostos exemplos de princípios e diretrizes e sua respectiva norma de referência.

Quadro 1 – Exemplos de princípios e diretrizes

ID	PRINCÍPIO/DIRETRIZ	BASE JURÍDICO-NORMATIVA
PD01	Defender e preservar o meio ambiente para as presentes e futuras gerações	Constituição Federal, art. 225.
PD02	Incentivar compras públicas sustentáveis para aquisição de materiais e para contratações de serviços e de investimentos.	EFD 2020-2031, item 4.3.4 - Desafio: promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente (Decreto nº 10.531, de 2020).
PD03	Facilitar o acesso ao crédito, ao mercado de capitais e às compras públicas para as médias, micro e pequenas empresas.	EFD 2020-2031, Item 2.3.2 - Desafio: ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas (Decreto nº 10.531, de 2020).
PD04	Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.	Agenda 2030 - Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
PD05	Observar o princípio do desenvolvimento nacional sustentável nas licitações e contratos.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 5º.
PD06	Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, por meio dos processos licitatórios.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 11, inciso IV.
PD07	Considerar o ciclo de vida do objeto e os custos indiretos na avaliação da proposta mais vantajosa para administração	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 11, inciso I, art. 18, inciso VIII, e art. 34, § 1º.
PD08	Exigir do licitante o cumprimento de reserva de cargos para pessoas com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para menor aprendiz.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art.62, inciso IV.
PD09	Prever, nos editais, a exigência de percentual mínimo de mão de obra responsável pela execução do objeto constituído por egressos do sistema prisional e por mulheres vítimas de violência doméstica.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art.25, § 9º, incisos I e II; Decreto nº 11.430, de 8 de março 2023
PD10	Priorizar, nas aquisições e contratações governamentais, os produtos reciclados e recicláveis e os bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis.	Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305, de 2010, art. 7º. Inciso XI, alíneas "a" e "b" c/c Lei nº 14.133, de 2021, art. 26, inciso II.
PD11	Estimular o desenvolvimento de processos e tecnologias, que contribuam para a redução de emissões e remoções de gases de efeito estufa, bem como para a adaptação, dentre as quais o estabelecimento de critérios de preferência nas licitações e concorrências públicas, compreendidas aí as parcerias público-privadas e a autorização, permissão, outorga e concessão para exploração de serviços públicos e recursos naturais, para as propostas que propiciem maior	Política Nacional sobre Mudança do Clima - Lei nº 1.187, de 2009, art. 6º, inciso XII.

	economia de energia, água e outros recursos naturais e redução da emissão de gases de efeito estufa e de resíduos.	
PD12	Adotar, nos editais de compras de livros, cláusulas de impedimento à participação de editoras que não ofertem sua produção também em formatos acessíveis	Estatuto Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 68, § 1º.
PD13	Garantir acessibilidade à pessoa com deficiência em todas as dependências e serviço das edificações públicas, tendo como referência as normas de acessibilidade vigentes	Estatuto Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 57 c/c art. 45 da Lei nº 14.133, de 2021.
PD14	Garantir acessibilidade às informações disponíveis nos sítios eletrônicos do governo.	Estatuto Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 63.
PD15	Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades.	Decreto de Governança - Decreto nº 9.203, de 2017, Art. 4º, inciso I.
PD16	Aumentar a quantidade de negócios de impacto (empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável), por meio do apoio ao envolvimento de empreendimentos com as demandas de contratações públicas.	ENIMPACTO - Decreto nº 11.646, de 2023, art. 4º, inciso II, alínea "d".
PD17	Instituir o Programa Coleta Seletiva Cidadã	Programa Coleta Seletiva Cidadã - Decreto nº 10.936, de 2022, art. 40.
PD18	Buscar a padronização e centralização de procedimentos, sempre que pertinente	Portaria de Governança – Portaria nº 8.679, de 2021.
PD19	(...)	PPA/LDO/LOA.
PD (n)	(...)	Planejamento institucional.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Cronograma de trabalho

Para melhor organização das atividades de cada etapa da fase de elaboração, é recomendável que a equipe responsável pela coordenação do PLS estabeleça um cronograma de trabalho, prevendo as tarefas a serem realizadas com a respectiva indicação de prazos e responsáveis. Para isso, pode-se utilizar softwares específicos para gestão de projetos ou planilhas.

Quadro 2- Síntese da fase de preparação

O QUÊ	QUEM	COMO
Formalização da equipe responsável	Alta administração	Publicação de ato interno.
Definição das Diretrizes para Gestão Estratégica das Contratações e da Logística	Equipe responsável pelo PLS com a alta administração	Análise dos documentos de referência e elaboração de documento contendo as diretrizes

Definição do cronograma de trabalho	Equipe responsável pelo PLS	Indicação das tarefas com os respectivos responsáveis e prazos de execução, considerando as etapas descritas na fase de elaboração.

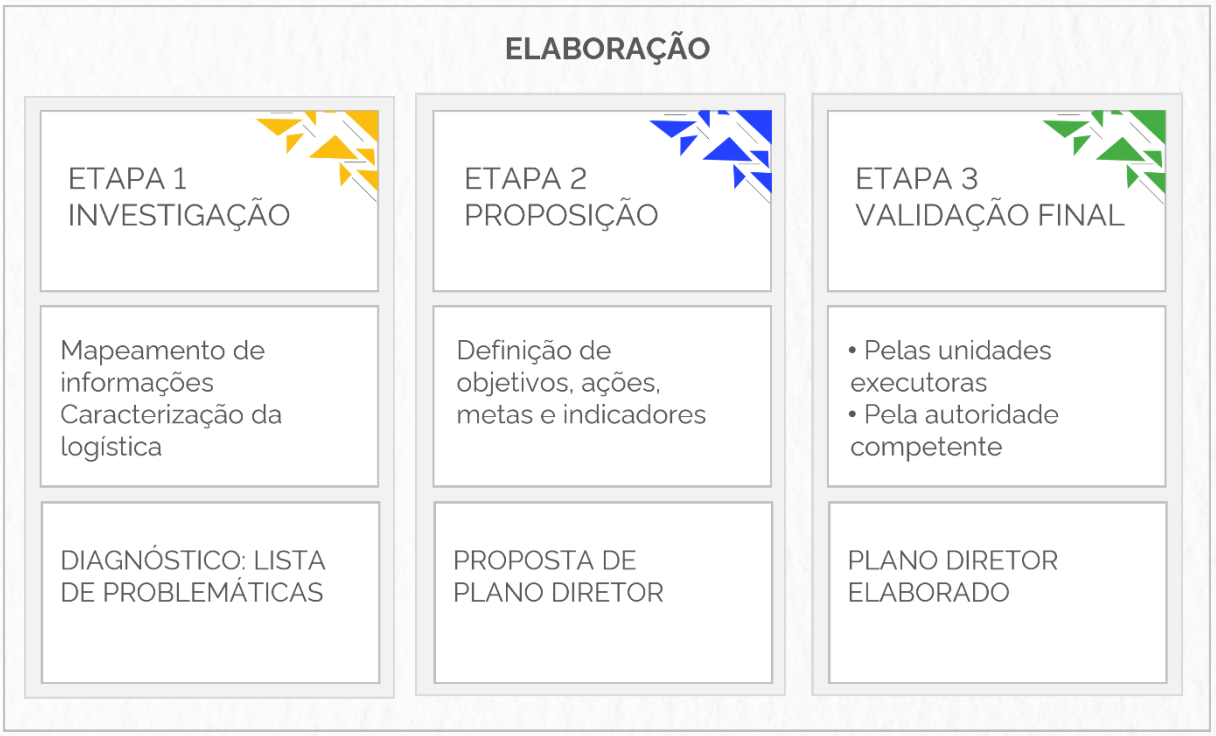
Fonte: elaborado pelas autoras.

Concluídos os trabalhos da fase de preparação, a equipe poderá iniciar as etapas de elaboração do PLS dispostas no item 2. Fase de elaboração.

2. Fase de Elaboração

Concluída a fase de preparação, na qual foi designada e formalizada a equipe responsável bem como as diretrizes para a gestão estratégica das contratações, inicia-se a fase de elaboração do PLS, a qual se prevê atividades em três etapas, conforme ilustra a figura 5.

Figura 5 – Etapas da fase de elaboração do PLS



Fonte: elaborado pelas autoras.

Etapa 1 – Investigação e diagnóstico

A etapa 1 inicia-se com a investigação da situação atual da logística do órgão ou entidade, identificando as características das compras públicas realizadas com relação às práticas atuais

de sustentabilidade. O objetivo é ter um quadro diagnóstico da situação presente. Para isso, deve-se seguir os três passos abaixo indicados.

Primeiro passo: responder às questões de diagnóstico

Indica-se a seguir um rol de questões que vão guiar a etapa de investigação. O objetivo deste passo é mapear o grau de aderência das práticas atuais em relação às diretrizes estratégicas, previamente determinadas na fase de preparação, para que o órgão/entidade possa identificar suas problemáticas.

Recomenda-se uma avaliação qualitativa e quantitativa que considere os dados das contratações realizadas nos últimos 24 meses, no mínimo, pois uma série histórica maior poderá permitir uma avaliação mais completa, a fim de visualizar a evolução e o padrão de consumo e de mercado**.** Alguns dados podem ser consultados diretamente no Portal de Compras do Governo Federal, disponível em: http://paineldecompras.economia.gov.br/.

Confira, no quadro 3, uma lista de questões sugeridas para diagnóstico com as respectivas ações:

Quadro 3 – Questões para diagnóstico e indicação de ações

O que compramos?	- Realizar levantamento dos bens, serviços e obras contratados, realizando a divisão por categorias de objetos de compra. - Verificar quais critérios e práticas de sustentabilidade estão sendo aplicados nos processos licitatórios (Confira exemplos de critérios e práticas de sustentabilidade no próximo parágrafo do texto).
O quanto compramos?	- Dimensionar o volume de compras realizadas, identificando os bens e serviços utilizados em maior quantidade e/ou maior frequência. - Determinar o número e % de processos de compras com critérios e práticas de sustentabilidade.
Por quanto compramos?	- Contabilizar o total de gastos por categorias de objetos de compras, com destaque para as de maior relevância orçamentária. - Mapear o gasto (absoluto e %) destinado a processos de compras com critérios e práticas de sustentabilidade.
Como compramos?	- Verificar a existência de política ou de um quadro estratégico de compra centralizada ou compartilhada. - Mapear as modalidades de licitação mais empregadas, inclusive número de processos realizados por meio de SRP, contratações diretas, suprimento de fundos etc.
Quando (ou com que frequência) compramos?	- Identificar a qualidade de elaboração do PCA, em termos de agregação de bens e serviços de objetos de mesma natureza, execução das demandas planejadas e cumprimento do calendário de compras. - Identificar casos de parcelamento de compras.
Quem compra?	- Verificar a existência de uma unidade central ou a possibilidade de implementá-la. - Identificar o nível de atendimento aos parâmetros de redução do quantitativo de UASG, instituídos pela Portaria nº 13.623, de 2019.

	- Verificar a existência de um Plano de Centralização de Contratações Públicas[3] em curso.
De quem se compra?	- Traçar o perfil dos fornecedores, indicando a participação de microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP), de empresas locais, de Microempreendedor Individual (MEI) titularizadas por mulheres, etc. - Identificar se os fornecedores com maior volume de recursos em contratações possuem política de sustentabilidade, certificações legais e voluntárias.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Uma das formas de se mapear as contratações efetuadas com critérios e práticas de sustentabilidade é realizar o levantamento das **especificações dos objetos** contratados, das **obrigações da contratada** e/ou dos **requisitos de habilitação previstos em lei**.

Consulte abaixo o rol exemplificativo de critérios de sustentabilidade que podem ser mapeados no diagnóstico:

- baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água (p. ex. materiais reciclados, recicláveis, biodegradáveis, atóxicos, dentre outros);
- adoção de tecnologias e práticas, pelos fornecedores, que reduzam as emissões de gases de efeito estufa ou, ainda, que realizem a devida compensação das suas emissões;
- certificação "carbono neutro";
- requisitos para que os fornecedores utilizem fontes de energia renovável em suas operações ou ofereçam produtos e serviços que promovam a geração/ uso dessas energias;
- preferência por veículos que utilizam combustíveis renováveis (etanol, gás natural veicular, biodiesel, eletricidade etc);
- preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local (p. ex. aquisição de alimentos da agricultura familiar e orgânica ou provenientes de comércio justo, com selos/certificações quando aplicável ou possível;
- preferência para empresas que promovam ações de equidade e inclusão;
- maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia (p. ex. utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais: etiqueta ENCE classe "A" ou Procel "A", energia solar e outras energias limpas, dentre outros);
- aproveitamento da água da chuva e sistema de reuso de água e tratamento de efluentes;
- maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local;
- maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra;
- preferência por projetos de construções que consideram critérios como eficiência energética, uso de materiais sustentáveis, gestão de resíduos, qualidade do ambiente interno e acessibilidade;

[3] Nos termos da Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2016.

- uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais, a exemplo de modelos de negócio que apliquem princípios de economia circular;
- origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras (produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento com comprovação de origem);
- exigência de Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e ou Utilizadoras de Recursos Ambientais (CTF/APP);
- bens que não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS - bens de informática e automação;
- promoção de compras compartilhadas com outros órgãos/entidades;
- utilização do desenho universal na concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados nas obras e serviços de engenharia (acessibilidade);
- disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras e serviços contratados;
- previsão de logística reversa de agrotóxicos, pilhas e baterias, pneus, óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio e de luz mista, e produtos eletroeletrônicos e seus componentes, além de embalagens plásticas, metálicas ou de vidro;
- previsão de coleta seletiva em contratos de limpeza e conservação;
- proibição de participação, em licitação ou execução de contrato, de pessoa física ou jurídica que, nos 5 (cinco) anos anteriores à divulgação do edital, tenha sido condenada judicialmente, com trânsito em julgado, por exploração de trabalho infantil, por submissão de trabalhadores a condições análogas às de escravo ou por contratação de adolescentes nos casos vedados pela legislação trabalhista;
- declaração do licitante, na fase de habilitação das licitações, de que cumpre as exigências de reserva de cargos para pessoa com deficiência e para reabilitado da Previdência Social, previstas em lei e em outras normas específicas, e para aprendiz;
- definição de percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação a mulheres vítimas de violência doméstica e oriundos ou egressos do sistema prisional;
- tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas e empresas de pequeno porte;
- dentre outros.

No anexo IV da Parte IV deste caderno estão disponíveis ações de sustentabilidade que podem auxiliar o diagnóstico e a definição do objeto de futuras contratações.

Segundo passo: avaliar os instrumentos de gestão e planejamento internos

Em adição ao que já foi levantado no passo anterior, deve-se verificar se os instrumentos de gestão e planejamento já elaborados pelo órgão estão aderentes às diretrizes estratégicas

traçadas e se podem subsidiar o plano de ações do PLS, tanto com o objetivo de alinhamento, quanto na identificação de possíveis problemáticas a serem corrigidas.

Abaixo, segue uma **lista de referência exemplificativa** destes instrumentos:

- plano de contratações anual[4]
- plano de centralização de contratações[5]
- plano de desenvolvimento de pessoas[6]
- plano de obras
- plano de gerenciamento de resíduos[7]
- pesquisas de satisfação dos usuários
- inventário de bens
- relatório de risco do PCA[8]
- relatório de bens móveis sem uso
- índice de ocupação dos espaços físicos
- planilha de dimensionamento e programa de necessidades dos espaços físicos[9]

Ainda nessa etapa de diagnóstico, pode-se avaliar por meio de pesquisa interna, ou outro instrumento, o grau de conscientização e conhecimento do quadro de pessoal (servidores e colaboradores) acerca dos temas do PLS, para que sejam previstas ações de divulgação, conscientização e capacitação mais adequadas ao público e à realidade do órgão/entidade.

Terceiro passo: estruturação do diagnóstico - lista de problemáticas

As informações e dados coletados na investigação devem ser comparados com as diretrizes estratégias. **As lacunas entre a situação atual e as diretrizes devem ser identificadas e listadas como as problemáticas a serem enfrentadas**. Este inventário de necessidades vai ser decomposto, na próxima etapa, em objetivos – pois é por meio do alcance destes objetivos que o órgão/entidade vai atender e cumprir as diretrizes estratégicas.

Elaborou-se, no quadro 4, a seguir, um exemplo de diagnóstico que indica possíveis situações-problema, segmentadas por eixo temático, conforme ações previstas no inciso III do art. 8º da Portaria nº 8.678, de 2021, como parte integrante do conteúdo do PLS (vide figura 2 – Eixos Temáticos do PLS).

[4] Conforme o Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.
[5] Conforme a Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019.
[6] Conforme o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.
[7] Conforme a Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010.
[8] Conforme as orientações disponíveis no Portal de Compras do Governo Federal: https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/orientacoes-e-procedimentos/37-orientacoes-sobre-o-relatorio-de-gestao-de-riscos-do-plano-de-contratacoes-anual-2013-pca-1
[9] Conforme o Manual de Padrão de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/projeto-racionaliza/manual-racionalia-v1-1-junho-2022.pdf

Quadro 4 – Exemplo de situações-problema por eixo temático

Eixo temático	ID	Problemáticas
EIXO 1. RACIONALIZAÇÃO E CONSUMO CONSCIENTE	P01	Baixa aplicação de critérios e práticas de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios.
	P02	Abastecimento de energia sem mecanismo de geração própria.
	P03	Falta de monitoramento sobre o consumo de água.
	P04	Controle de estoque de materiais insuficiente.
	P05	Fragmentação das compras.
EIXO 2. RACIONALIZAÇÃO DA OCUPAÇÃO DE ESPAÇOS FÍSICOS	P06	Uso pouco eficiente dos espaços disponíveis.
	P07	Gastos com alterações recorrentes de leiaute.
	P08	Ausência de programa de necessidades.
EIXO 3. IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE MENOR IMPACTO AMBIENTAL	P09	Falta de especialização da equipe para definição de critérios de sustentabilidade.
	P10	Ausência ou desconhecimento sobre ferramentas que apoiem a identificação de produtos e serviços mais sustentáveis.
	P11	Desconhecimento sobre rótulos e certificações passíveis de aplicação.
EIXO 4. FOMENTO À INOVAÇÃO NO MERCADO	P12	Falta de preparo do mercado fornecedor sobre algumas demandas de produtos sustentáveis que podem limitar a competição.
	P13	Baixo diálogo com o mercado fornecedor.
	P14	Assimetria de informações.
	P15	Baixo número de soluções inovadoras implementadas.
EIXO 5. NEGÓCIOS DE IMPACTO NAS CONTRATAÇÕES	P16	Ausência de contratações que contemplem negócios de impacto.
	P17	Pouco conhecimento sobre a implementação prática de negócios de impacto nas contratações públicas.
	P18	Dificuldade em identificar processos e soluções que possam impactar e transformar a realidade socioeconômica de um público-alvo.
EIXO 6. DIVULGAÇÃO, CONSCIENTIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO	P19	Ausência de um programa de capacitação continuada para o progresso da pauta.
	P20	Falta de priorização da temática pelos níveis superiores.
	P21	Resistência dos servidores para implementação de práticas de sustentabilidade.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Dica: Procure elencar as problemáticas em ordem de prioridade (mesmo que se alterem posteriormente) dentro de cada eixo, ou seja, quais são os maiores desafios e potencialidades que a organização deseja tratar primeiro. Esta priorização inicial pode contribuir na etapa posterior de desenvolvimento de estratégias e seleção dos instrumentos.

Etapa 2 – Proposição

As problemáticas identificadas na etapa anterior (investigação e diagnóstico), confrontadas com as diretrizes estratégicas definidas na fase de preparação, irão resultar em uma proposição de objetivos e metas, organizados dentro dos eixos temáticos. Ou seja, cada eixo temático terá seus objetivos com as respectivas ações, metas, indicadores de desempenho, recursos necessários e riscos envolvidos.

Ressalta-se que uma ação pode atender a mais de uma meta e a mais de um objetivo, assim como um objetivo pode demandar mais de uma ação e ter mais de uma meta. Logo, a proporção não é um para um.

As metas devem ser factíveis e desafiadoras. O objetivo é instigar o gestor a alcançar melhores resultados. Metas pífias ou, no outro extremo, inalcançáveis tenderão a desanimar os gestores e equipes, fazendo com que o PLS perca seu potencial transformador.

Os indicadores precisam indicar a fórmula de cálculo, a fonte de dados, a metodologia e a periodicidade de apuração. Sobre o assunto, indica-se a leitura do **Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores 2021**[10], em que se destacam algumas propriedades necessárias para a definição de um indicador confiável, quais sejam:

- Utilidade: comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisão dos gestores.
- Representatividade: representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir.
- Confiabilidade metodológica: ter métodos de coleta e processamento do indicador confiáveis.
- Confiabilidade da fonte: ter fonte de dados com precisão e exatidão.
- Disponibilidade: ser possível a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez.
- Economicidade: ter uma relação de custo-benefício favorável.
- Simplicidade de comunicação: favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado.
- Estabilidade: ter mínima interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades.
- Tempestividade: ser possível a sua utilização assim que o gestor precisar.
- Sensibilidade: ter baixos riscos relacionados ao indicador.

Durante a consolidação da proposta, a equipe responsável pelo PLS deverá avaliar sua consistência técnica e compatibilidade com recursos humanos, orçamento, riscos, objetivos e resultados esperados, e então apresentar a proposta do PLS à alta administração.

[10] Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf

No Anexo I, há o modelo referencial de PLS, com uma estrutura mínima a ser observada, podendo ser complementado pelos órgãos e entidades, conforme o nível de maturidade de governança do órgão ou entidade. A seguir, no quadro 5, confira um exemplo de plano de metas e ações.

Atenção!

Os **prazos das ações** deverão ser compatibilizados **à vigência** do PLS, que, em geral, varia de 2 a 4 anos, a depender do nível de complexidade das ações, devendo, sempre, estar alinhado ao planejamento estratégico do órgão/entidade.

Quadro 5 – Exemplo de plano de ação com objetivos, metas, ações, prazos, recursos e riscos definidos a partir de uma diretriz estratégica

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVO		META		AÇÃO		PRAZOS		RECURSOS NECESSÁRIOS	RISCOS ENVOLVIDOS
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, por meio dos processos licitatórios	OB1	Ampliar a quantidade de compras com critérios e práticas de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios	Aumentar em 5% ao ano o percentual de licitações com critérios sustentáveis (CPS)	Aumento de CPS = % CPS final - % CPS inicial, sendo que %CPS = nº CPS/ total de compras do órgão ou entidade	Identificação de critérios e práticas de sustentabilidade passíveis de aplicação nos instrumentos convocatórios	DILOG	fev/22	nov/26	Humanos: equipe treinada para identificação de critérios de sustentabilidade e análise de ciclo de vida do objeto	Baixo preparo do mercado fornecedor
Continua...	(...)	Continua...	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Fonte: elaborado pelas autoras.

Etapa 3 – Validação final e publicação

A proposta elaborada pela equipe responsável pelo PLS deve ser encaminhada para validação das unidades executoras do plano e, por fim, submetida à apreciação da autoridade competente.

Com a aprovação da autoridade competente (assinatura ou ato normativo aprovando o instrumento), o PLS deverá ser publicado no sítio eletrônico do órgão, preferencialmente em formato PDF e HTML.

No caso de órgãos e entidades que possuam os dados consolidados em painel BI, o link poderá ser citado na seção acima mencionada.

Quadro 6 - Síntese da fase de elaboração

O quê	Quem	Como	Quando
Investigação e diagnóstico institucional	Equipe responsável pelo PLS em diálogo com as unidades organizacionais	Responder às questões de diagnóstico; avaliar os instrumentos de gestão e planejamento internos; comparar os resultados obtidos com as diretrizes estratégias; identificar as lacunas entre a situação atual e as diretrizes; obter as problemáticas (inventário de necessidades).	Após a fase de preparação
Proposição do PLS	Equipe responsável pelo PLS em diálogo com as unidades organizacionais	Traçar objetivos e ações para o enfrentamento das problemáticas, organizando-os por eixos temáticos. Cada objetivo deve prever: meta; ações, indicadores de desempenho; responsáveis, riscos e recursos.	Após o diagnóstico
Validação final e publicação	Equipe responsável pelo PLS e autoridade competente para a aprovação.	Encaminhar a minuta do PLS para validação das unidades executoras do plano; submeter à apreciação e aprovação da autoridade competente.	Concluída a proposta de PLS

Fonte: elaborado pelas autoras.

3. Fase de Execução

A fase de execução do PLS consiste na implementação das ações pelas áreas responsáveis, as quais serão monitoradas pela equipe responsável pelo PLS por meio dos indicadores de desempenho. Assim, medidas preventivas e corretivas podem ser tomadas a tempo para o bom andamento do plano.

Caberá, portanto, aos responsáveis pela implementação indicados no plano, atuar tempestivamente para efetivar as ações sob suas competências, observados os prazos definidos, podendo, para tanto, detalhar suas ações em subprojetos, cujos resultados serão reportados para o monitoramento e avaliação da unidade responsável pelo PLS. Os gestores das áreas serão os responsáveis pelo fornecimento das informações resultantes das medições à equipe responsável pelo PLS.

Os órgãos e entidades poderão escolher a metodologia de execução de sua preferência que melhor se aplica ao seu contexto, considerando o tamanho dos projetos, a maturidade de gestão e a sua estrutura organizacional, devendo apresentá-la (descrevê-la) no documento do PLS.

O monitoramento poderá ser realizado por meio da coleta de informações e dados das áreas responsáveis pelas ações, consolidados em sistemas, planilhas ou painéis BI (*business intelligence*), sendo fundamental para que a equipe responsável pelo PLS acompanhe o progresso das ações. A periodicidade de apuração de dados poderá variar de acordo com o indicador, haja vista as características de cada ação.

Frisa-se que o acompanhamento da execução do PLS é tarefa que responde por parcela majoritária dos esforços realizados pelas equipes envolvidas e, por isso, não pode ser negligenciada. Assim, é necessária uma definição detalhada dos papéis para a tomada de decisões com base em dados e evidências e, se for o caso, efetivar correções de rumos.

Quadro 7 - síntese da fase de execução

O quê	Quem	Como	Quando
Implementação do PLS	Áreas diretamente responsáveis pelas ações	Gerenciando cada ação como um projeto direcionado ao atingimento das metas.	Conforme os prazos estabelecidos no plano de ação e metas
Monitoramento do PLS	Equipe/Comissão Gestora do PLS	Solicitando às áreas os dados para medição dos indicadores de desempenho de cada ação. Utilizando um painel de controle informatizado.	Conforme frequência definida no PLS.

Fonte: elaborado pelas autoras.

4. Fase de Avaliação

A última fase do PLS visa avaliar o resultado dos indicadores de desempenho das ações, por eixo temático, bem como o grau de efetividade do instrumento de planejamento, destacando, quando possível, o comportamento dos padrões de consumo[11].

O órgão/entidade deve prever avaliações intermediárias (semestrais ou anuais) e uma avaliação geral ao fim da vigência do plano.

As avaliações intermediárias são fundamentais para confrontar os resultados até então obtidos com as metas estabelecidas a fim de identificar possíveis desvios e subsidiar a tomada de decisão quanto à correção de rumos, reavaliação de metas para o próximo ciclo de vigência ou, até mesmo, de ações executadas (revisão do PLS). Trata-se de um momento de aprendizagem organizacional cujas lições levarão ao aperfeiçoamento da organização, sendo uma forma de prestação de contas dos resultados.

Por fim, deve-se submeter o relatório à aprovação da alta administração e encaminhá-lo para publicação.

No **Anexo III** disponibilizamos um **modelo de Relatório de Avaliação de Desempenho** que auxiliará com a roteirização e o conteúdo do relatório.

[11] Em atendimento ao Acórdão TCU 600/2019.

PARTE III - Conteúdo Referencial

A proposta deste capítulo é apresentar um breve referencial teórico sobre os 6 temas mínimos obrigatórios traçados no art. 8º da Portaria nº 8.678, de 2021 (vide figura 2 – Eixos Temáticos do PLS), com o objetivo de nortear o entendimento para escorreita aplicação da norma, mas, de forma alguma, visa esgotar a discussão posto que se trata de assuntos de densa capilaridade, com grandes oportunidades de inovação.

Adicionalmente, recomenda-se a leitura do Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da Advocacia Geral da União[12] - Consultoria Geral da União, o qual aborda os fundamentos jurídicos e as medidas administrativas para a gestão sustentável da cadeia de suprimentos na administração pública, dentre outros pontos.

Outras iniciativas de referência, tais como as implementadas pelos órgãos e entidades centrais do Poder Legislativo, Judiciário e Tribunais de Contas podem ser consultadas para a observação de práticas organizacionais na implementação e gestão do PLS.

1. Eixo "Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços"

A promoção da racionalização e do consumo consciente é um tema abrangente que depende, sobretudo, de uma etapa prévia de diagnóstico bem realizada. Isso porque as ações relacionadas a essa matéria englobam, dentre outras, a revisão e o aprimoramento de logísticas, a revisão da política de estoques de materiais e o desenvolvimento de cursos de capacitação e sensibilização para servidores e colaboradores.

Por ser um conceito amplo, definir o uso racional de recursos não é uma tarefa simples: o desafio está na definição do que é racional para um contexto específico. Assim, a racionalidade dos processos deve ser adaptada às circunstâncias fáticas vividas pela Administração, sobretudo num país de dimensões continentais como o Brasil, que apresenta cenários culturais diversos. As mudanças de rotinas ocasionadas pela pandemia do coronavírus exemplificaram de maneira clara essa questão. Com a maioria dos servidores em trabalho remoto, todo o quantitativo e a logística de aquisições tiveram que ser revisados para se enquadrarem à nova realidade.

De forma geral, o órgão ou entidade consome conscientemente quando:

- planeja corretamente as suas contratações, por meio da avaliação de suas reais necessidades;
- implementa logísticas eficientes, de maneira a eliminar desperdícios e a reduzir a geração de resíduos e rejeitos;

[12] https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf

- considera os custos indiretos relacionados à aquisição de um bem ou à contratação de um serviço considerado todo o ciclo de vida da contratação (produção, utilização e descarte).
- realiza, sempre que possível, contratações de forma centralizada ou compartilhada;
- contrata serviços e produtos de origem segura, oriundos de empresas comprometidas com o direito e bem-estar de seus trabalhadores e com as melhores práticas de sustentabilidade; e
- fortalece e aprimora mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas, incluindo a gestão de riscos das contratações.

A essa temática aplica-se também o conceito da **ecoeficiência** que, de acordo com o disposto na Política Nacional de Resíduos Sólidos, é atingida mediante a "compatibilização entre o fornecimento, a preços competitivos, de bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta" – (inciso V do art. 6º da Lei nº 12.305, de 2010).

Dessa forma, a busca pela ecoeficiência deve sempre nortear as ações propostas no PLS, sejam elas efetivadas por meio dos processos de compras do órgão ou entidade ou aquelas relacionadas à redefinição de logísticas e rotinas pré-estabelecidas, orientadas por manuais e regramentos internos.

Importado da área contábil, outro conceito importante para definição de medidas de racionalização e consumo consciente de bens e serviços é o de **ponto de equilíbrio**, que se refere à quantidade ideal de recursos a serem consumidos para manter ou elevar o nível de qualidade dos serviços prestados. A busca pelo ponto de equilíbrio deve considerar: a real necessidade do órgão, a capacidade de atendimento às demandas da sociedade e a disponibilidade de orçamento.

Por oportuno, cumpre fazer referência aos 9 R´s da sustentabilidade[13] considerados na passagem do modelo da economia linear para o modelo da economia circular:

1. Repensar: mudar o paradigma da forma como o consumo e a produção são feitos atualmente, em direção a alternativas mais sustentáveis.
2. Reduzir: buscar soluções que considerem materiais recicláveis e renováveis, ou que prolonguem a vida útil visando impactos ambientais benignos antes da comercialização do produto.
3. Reusar: verificar as operações nas quais os produtos ou componentes possam ser reutilizados. Aumentar o tempo de vida além do primeiro ciclo de vida do produto.
4. Reparar: para reutilização pelo mesmo usuário ou novo usuário. Reparo parece posiciona-se entre reutilização direta e remanufatura

[13] Sihvonen, Siru & Ritola, Tuomas. (2015). Conceptualizing ReX for Aggregating End-of-life Strategies in Product Development. Acesso em: 28.06.2023. Disponível em: < https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827115000293>

5. Reformar: a reforma de um produto exige um pouco mais trabalho do que reparo, mas menos do que remanufatura. No entanto, o limite pode ser sutil entre os conceitos. Espera-se que a qualidade melhore na reforma de um produto do que ao consertar um. Objetivo é chegar a um melhor nível de qualidade e estado funcional para o remodelado nos seus componentes e peças, não envolvendo o produto inteiro.
6. Remanufaturar: a remanufatura é uma técnica de reutilização que visa atingir a qualidade de um novo produto, ou até mesmo superá-la, com descrições do tipo "como novo". Os processos envolvidos na remanufatura dependem da complexidade do produto e incluem inspeção, teste, desmontagem, substituição ou reforma de peças, limpeza, remontagem e reinspeção. Durante a remanufatura, a identidade do produto deve permanecer a mesma. Um produto projetado para remanufatura deve durar no mínimo dois ciclos de vida útil. Em resumo, embora a remanufatura possa conter reparo e recondicionamento, resulta em um produto com garantias semelhantes aos novos.
7. Repropositar: usar o mesmo produto para novos propósitos sem qualquer ajuste.
8. Reciclar: a reciclagem é definida como “qualquer operação de recuperação pela qual materiais residuais são reprocessados em produtos, materiais ou substâncias, seja para os propósitos originais ou outros”. A reciclagem é vista como um processo no qual o material tem sua pureza mantida como original ou rebaixada, e consequentemente seria novamente adequado para diferentes propósitos.
9. Recuperar: o termo “recuperação” inclui os conceitos de reutilizar e reciclar, mas, especificamente, a recuperação de materiais busca recuperar materiais valiosos ou perigosos durante a fase pós-uso.

Por fim, confira ainda alguns instrumentos que podem auxiliar na organização de ações visando a racionalização e o consumo consciente.

Instrumentos auxiliares ou complementares

1. **Plano de Contratações Anual:** deve-se buscar a conciliação futura do PCA a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais com foco na promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica das compras.
2. **Plano de Centralização de Contratações Públicas**: observar as medidas propostas no plano de redimensionamento do quantitativo de unidades compradoras do órgão ou entidade, estabelecido pela Portaria nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019, de modo a promover a agregação de bens e serviços e evitar a sobreposição e duplicidade de atividades nas unidades administrativas.
3. **Decreto nº 10.779, de 25 de agosto de 2021**: Estabelece medidas para a redução do consumo de energia elétrica no âmbito da administração pública federal, inclusive a instituição de comissões internas de conservação de energia (Cice), e a definição de metas de redução de consumo.
4. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P):** programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular as instituições públicas do país a implementarem práticas de sustentabilidade. É uma agenda de adesão voluntária que visa promover a preservação do meio ambiente ao mesmo tempo em que otimiza a utilização dos recursos públicos. Nesse sentido, suas ações estão alinhadas aos objetivos do PLS, principalmente quanto ao eixo "Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços".

No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

2. Eixo "Racionalização da ocupação dos espaços físicos"

A racionalização de espaços físicos, além de trazer maior economia de recursos financeiros com a gestão e administração compartilhadas de prédios, atende à crescente demanda por locais de trabalho em centros urbanos, gerada pelo forte adensamento populacional.

Com o estabelecimento da possibilidade de trabalho remoto, propulsada pela pandemia do coronavírus, um novo olhar sobre o uso racional dos espaços físicos dos prédios públicos deve ser considerado. Nessa perspectiva, a Secretaria de Gestão e Inovação, à época Secretaria de Gestão, conjuntamente com a Secretaria do Patrimônio da União, editou a Portaria nº 38, de 31 de julho de 2020, em que define, para fins de cálculo para adequação das áreas de escritório, o índice de 7 a 9 m² por posto de trabalho por servidor, colaborador, terceirizado ou estagiário em dia normal de atividade.

Complementarmente, para nortear e auxiliar os gestores na adequação e otimização dos espaços dos imóveis voltados à atividade institucional, a Secretaria do Patrimônio da União editou o Manual de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais[14]. A referida publicação incentiva a divisão de edificações e propõe que as áreas comuns sejam compartilhadas entre os órgãos públicos, tais como salas de reuniões, videoconferências e estações de trabalho utilizadas por servidores que trabalhem meio expediente, estejam em regime semipresencial ou em teletrabalho, inclusive com a possibilidade de compartilhamento entre órgãos do Legislativo, Judiciário, Ministério Público e empresas públicas que aderirem à proposta de racionalização e compartilhamento.

Dentre os benefícios almejados, pode-se destacar:

- Redução das despesas de custeio pela centralização e racionalização de contratos que dão suporte ao funcionamento dos edifícios, tais como vigilância, manutenção predial, brigada, água, e luz, dentre outros, buscando, além da redução de custos menor ociosidade na prestação dos serviços;
- Redução das despesas de investimento aplicado em bens imóveis;
- Ampliação da eficácia do ambiente de trabalho juntamente com a redução do impacto ambiental do empreendimento;
- Adaptação às modalidades emergentes de trabalho externo e teletrabalho que demandam flexibilidade e mobilidade, ressalvadas as particularidades de determinadas atividades.

[14] Disponível na biblioteca digital, da seção de Logística Pública Sustentável, do Portal de Compras do Governo federal.

Ainda nesse contexto, ações no sentido de otimizar a disponibilidade de vagas de garagem e a ocupação de áreas úteis, comuns e técnicas, e para atendimento ao público, devem ser pensadas a fim de promover a sustentabilidade espacial e econômica dos prédios públicos.

No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "racionalização da ocupação dos espaços físicos" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

Confira também alguns instrumentos que podem auxiliar no desenvolvimento de ações para este eixo temático:

Instrumentos auxiliares ou complementares

- Portaria nº 38, de 31 de julho de 2020, que estabelece prazos para a atualização cadastral das informações referentes a ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, próprios ou de terceiros, no Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União – SPIUNet. (Projeto Racionaliza).
- Portaria nº 20.549, de 8 de setembro de 2020, aprova o Manual de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais.
- Portaria Seges nº 1.708, de 12 de fevereiro de 2021, que dispõe sobre procedimentos para o compartilhamento de áreas e rateio de despesas comuns em imóveis de uso especial utilizados pelos órgãos e entidades da administração pública federal.
- Portaria 19.385, de 14 de agosto de 2020, que institui o padrão de ocupação e parâmetros para dimensionamento de ambientes em imóveis ocupados por órgãos do Ministério da Economia.

3. Eixo "Identificação dos objetos de menor impacto ambiental"

Segundo a definição da Resolução Conama nº 1, de 23 de janeiro de 1986, impacto ambiental é "qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: I - a saúde, a segurança e o bem-estar da população; II - as atividades sociais e econômicas; III - a biota; IV - as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; V - a qualidade dos recursos ambientais" (art. 1º da Resolução).

No contexto das contratações públicas, a identificação de objetos de menor impacto ambiental se refere à escolha de produtos e serviços que acarretem a menor modificação adversa no ambiente ou, referente ao processo produtivo, aqueles que ao longo do ciclo de produção gerem menos impactos negativos.

Os critérios e práticas de sustentabilidade definidos pelo PLS deverão orientar a identificação desses objetos que, por sua vez, nortearão os planos de contratações anuais e os estudos técnicos preliminares.

A identificação dessas características exige que os responsáveis pelo planejamento e execução da licitação conheçam, minimamente, os impactos gerados ao longo do ciclo de vida do objeto ou serviço a ser contratado e busquem as melhores alternativas oferecidas pelo mercado, sem perder o foco da economicidade e competitividade do certame. Assim, é fundamental que ações de capacitação considerem esse tema do PLS.

Quanto aos meios práticos para a identificação desses objetos, destaca-se que atualmente no mercado há diversos instrumentos que auxiliam a gestão e a produção sustentável nas empresas. Certificados, rótulos e demais documentos que comprovem a implementação desses instrumentos podem contribuir tanto no momento inicial de planejamento – identificação de boas práticas realizadas por produtores ou prestadores de serviços - quanto no momento de avaliação das propostas. Recomenda-se, novamente, a consulta ao Guia Nacional de Contratações Sustentáveis da Advocacia-Geral da União, para orientações complementares.

Definido o objeto, deve-se consultar o Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e/ou Utilizadoras de Recursos Ambientais[15] (CTF/APP) para verificar se o objeto contratado se enquadra na exigência de inscrição cadastral prévia junto ao IBAMA. A consulta pode ser feita nas Fichas Técnicas de Enquadramento, e, caso a atividade esteja enquadrada, deve-se exigir do licitante o Certificado de Regularidade. Sendo assim, se esses documentos forem restringir o caráter competitivo da competição não devem constar como requisitos obrigatórios em editais de licitação. No entanto, podem ser utilizados como fonte de informação para auxiliar na ponderação da escolha da melhor opção para a Administração.

No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "identificação de objetos de menor impacto ambiental" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

4. Eixo "Fomento à inovação no mercado"

A inovação pode ocorrer por meio da criação de bens e serviços inexistentes, como novos softwares e equipamentos médicos, ou ainda pela reinvenção de serviços, processos e modelos de negócios. Importa destacar que inovar não é realizar qualquer mudança, mas agregar valor, elevando-se o desempenho de determinado processo.

Dentro dessa temática, é importante destacar a relevância de instrumentos que permitam o diálogo prévio entre a administração pública e os fornecedores, pois o compartilhamento antecipado de informações nas licitações, principalmente durante o levantamento de mercado no estudo técnico preliminar, contribui para redução de assimetria informacional entre a Administração e os particulares, alinha os interesses e os conhecimentos técnicos sobre o objeto a ser contratado e alavanca possibilidades de soluções inovadoras. Além disso,

[15] Conforme Instrução Normativa IBAMA nº 13, de 23 de agosto de 2021.

pode ser interessante realizar diálogos e interações com instituições de pesquisa como Universidades, Institutos Federais, Institutos de Pesquisa, Fundações, Associações e fornecedores em potencial para que novas soluções possam ser cocriadas, utilizando-se das alternativas dispostas na Lei nº 14.133/21.

Destaca-se, nesse ponto, o grande avanço trazido pela nova Lei de Licitações, que por meio de dois importantes instrumentos viabiliza a seleção de soluções inovadoras que contribuam com questões de ordem pública, de interesse coletivo.

O primeiro deles é o "diálogo competitivo", em que a administração pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades. Trata-se de uma nova modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras. O segundo instrumento, o procedimento de manifestação de interesses, é um procedimento auxiliar do processo licitatório, em que o Poder Público pode solicitar à iniciativa privada a propositura e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública.

Ainda sobre procedimentos licitatórios promovedores de inovação, merece destaque o critério de julgamento por maior retorno econômico, utilizado para celebração de contrato de eficiência, em que se considera a maior economia para a Administração, sendo a remuneração do contratado realizada pelo percentual fixado em edital que incide de forma proporcional à economia obtida na execução do contrato. O assunto foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 96, de 23 de dezembro de 2022, cuja vigência se iniciou em 30 de março de 2023.

Na seara de estímulo ao desenvolvimento tecnológico e científico, têm-se ainda outros importantes instrumentos como a encomenda tecnológica, a compensação comercial, industrial e tecnológica em contratações públicas e o bônus tecnológico, previstos pela Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 – a qual dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, regulamentada pelo Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018.

> *<u>Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004</u>*
>
> *Art. 1º Esta Lei estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País, nos termos dos arts. 23, 24, 167, 200, 213, 218, 219 e 219-A da Constituição Federal. (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016)*
>
> *Parágrafo único. As medidas às quais se refere o caput deverão observar os seguintes princípios: (...)*
>
> *XIII - utilização do poder de compra do Estado para fomento à inovação;*

(...)

§ 2º-A. São instrumentos de estímulo à inovação nas empresas, quando aplicáveis, entre outros: (...)

VIII - uso do poder de compra do Estado;

Além dos instrumentos citados acima, a Lei nº 10.973, de 2004, ainda estabelece o uso do poder de compra do Estado como princípio e instrumento de estímulo à inovação, dado seu grande impacto transformador.

No contexto do PLS, além da previsão de ações que demandem o desenvolvimento de mercados inovadores, por meio de contratações, pode-se ainda atuar no âmbito interno do órgão ou entidade, mediante o desenvolvimento de estudos e projetos que inovem na gestão interna de processos e procedimentos relativos à sua logística.

Por fim, é importante lembrar que a busca por inovações deve ser pautada pelo respeito às tradições e à valorização da diversidade das culturas locais, em consonância com a dimensão cultural da sustentabilidade.

No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "fomento à inovação no mercado" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

Confira a seguir alguns instrumentos que podem auxiliar no desenvolvimento de ações para este eixo temático:

Instrumentos auxiliares ou complementares

1. **Transforma.gov :** programa de gestão estratégica e transformação do estado que tem como um de seus objetivos a identificação das necessidades e oportunidades de inovação e transformação institucional, incentivando o desenvolvimento e a implantação de soluções inovadoras;
2. **Jornada do Contrato Público para Solução Inovadora:** publicação do Tribunal de Contas da União, por meio do Laboratório de Inovação e Coparticipação - CoLAB-i.

5. Eixo "Inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas"

Nas últimas décadas, iniciou-se um fenômeno crescente no mercado de ações e empreendimentos que vem buscando conciliar a lucratividade com impactos socioeconômicos positivos, com a intenção clara de endereçar um problema social ou ambiental por meio da sua atividade principal, ainda que atuem sob um modelo de negócio que vise retornos financeiros. Este ramo de atividades estimula os empreendimentos com efeitos positivos para a regeneração, restauração e renovação dos recursos naturais. Impulsiona, também, a inclusão de comunidades para tornar o sistema econômico mais equitativo.

Este movimento conta como marco o ano de 2015, quando o Brasil foi convidado a integrar o Grupo Diretor Global (GSG), formado por diversos países cujo objetivo é a coordenação global de ações e iniciativas de fomento aos investimentos de impactos. Em agosto de 2016, o governo federal articulou uma rede de colaboração[16], envolvendo órgãos da administração federal, do setor privado e da sociedade civil para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto, formalizada por meio da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto. Visando fortalecer iniciativas como esta, a Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 2021, incluiu os negócios de impacto nas contratações públicas como uma das ações a serem desenvolvidas no PLS.

Em 2019, por meio do Decreto presidencial 9.977, de 19 de agosto de 2019, instituiu-se a Estratégia Nacional de Economia de Impacto e o Comitê de Economia de Impacto – ENINPACTO, recentemente substituído pelo Decreto nº 11.646, de 2023. Os mencionados decretos definem "negócios de impacto" como aqueles empreendimentos que objetivam gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável.

A Estratégia Nacional de Economia de Impacto preconiza o aumento da quantidade de negócios de impacto, por meio da articulação para atendimento das demandas de contratações do setor público, e a promoção da integração de soluções de impacto socioambiental nas cadeias produtivas das empresas privadas.

A título exemplificativo de ação de negócio de impacto social positivo na seara da Administração Pública, cita-se uma iniciativa do Governo Federal relacionada a contratos públicos e serviços financeiros, que visa fomentar o acesso ao crédito pelas empresas que possuem contratos ativos com a administração pública, apoiando-as economicamente na manutenção de seus negócios. Trata-se do AntecipaGov, programa de antecipação de recebíveis, no limite de até 70% do valor total do contrato, que, de forma simples, transparente e segura, por meio de um Portal de crédito digital, faz a conexão entre os fornecedores, a administração pública e as instituições financeiras. O assunto é regulamentado pela Instrução Normativa nº 53, de 8 de julho de 2020.

Ações voltadas para promoção de microempresas e empresas de pequeno porte também são ideias que podem ser consideradas neste eixo. Salienta-se que novos requisitos para o estabelecimento do direito de preferência foram definidos pela Lei nº 14.133, de 2021, que alterou, por exemplo, o critério de desempate nas licitações. Vejamos:

> *Lei 14.133, de 1º de abril de 2021*
>
> *"Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.*
>
> *§ 1º As disposições a que se refere o caput deste artigo* ***não são aplicadas****:*

[16] Por meio da Portaria MDIC nº 1.883, de 25 de novembro de 2017.

I - no caso de licitação para aquisição de bens ou contratação de serviços em geral, ao item cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte;

II - no caso de contratação de obras e serviços de engenharia, às licitações cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte.

§ 2º A obtenção de benefícios a que se refere o caput deste artigo fica limitada às microempresas e às empresas de pequeno porte que, no ano-calendário de realização da licitação, ainda não tenham celebrado contratos com a Administração Pública cujos valores somados extrapolem a receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte, devendo o órgão ou entidade exigir do licitante declaração de observância desse limite na licitação.

§ 3º Nas contratações com prazo de vigência superior a 1 (um) ano, será considerado o valor anual do contrato na aplicação dos limites previstos nos §§ 1º e 2º deste artigo." (grifou-se).

Outro tema de grande relevância como ações de impacto social, é o estabelecimento, nos processos licitatórios, de critério de desempate baseado em ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho, como regulamenta o Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023:

Art. 5º O desenvolvimento, pelo licitante, de ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho será critério de desempate em processos licitatórios, nos termos do disposto no inciso III do caput do art. 60 da Lei nº 14.133, de 2021.

§ 1º Para fins do disposto no caput, serão consideradas ações de equidade, respeitada a seguinte ordem:

I - medidas de inserção, de participação e de ascensão profissional igualitária entre mulheres e homens, incluída a proporção de mulheres em cargos de direção do licitante;

II - ações de promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento entre mulheres e homens em matéria de emprego e ocupação;

III - igualdade de remuneração e paridade salarial entre mulheres e homens;

IV - práticas de prevenção e de enfrentamento do assédio moral e sexual;

V - programas destinados à equidade de gênero e de raça; e

VI - ações em saúde e segurança do trabalho que considerem as diferenças entre os gêneros.

> *§ 2º Ato do Secretário de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos disporá sobre a forma de aferição, pela administração, e sobre a forma de comprovação, pelo licitante, do desenvolvimento das ações de que trata o § 1º.*

O citado Decreto estabelece, em seu art. 3º, que os editais de licitação e os avisos de contratação direta para a contratação de serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, nos termos do disposto no inciso XVI do caput do art. 6º da Lei nº 14.133, de 2021, preverão o emprego de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica, em percentual mínimo de oito por cento das vagas. Trata-se de uma importante ação de impacto social que oportuniza inclusão e proteção das mulheres em situação de vulnerabilidade, priorizando, neste percentual, as mulheres pretas e pardas.

O rol de ações de impacto é bastante diversificado, podendo abranger negócios que oferecem soluções para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, direitos e deveres do cidadão, educação financeira, análise de dados, agricultura familiar, dentre outros.

Assim, no contexto do PLS, os órgãos/entidades devem buscar levantar as demandas, políticas públicas e ações que possam ser formuladas de maneira a inserir soluções ou atividades que fomentem a contratação de negócios de impacto, capacitando seus servidores sobre a temática para que possam efetivar contratos com empreendimentos de impacto social, além de buscar desenvolver canais de diálogo e articulação com setores e empresas que busquem promover melhorias na sociedade através da implementação de negócios de impacto.

Em destaque, referencia-se o conteúdo desenvolvido pela Pipe Social[17], o qual pode servir de fonte de ideias para a construção de ações a serem desenvolvidas neste eixo, bem como a nova Política Nacional de Desfazimento e Recondicionamento de Equipamentos Eletrônicos que dispõe sobre o Programa Computadores para Inclusão[18].

Instrumentos auxiliares ou complementares

- **Mapas de Negócios de Impacto Socioambiental:** a cada dois anos é publicado um estudo com o mapeamento dos negócios de impacto positivo no país. O objetivo do trabalho é reunir informações sobre as inciativas existentes, por meio de chamadas nacionais, realizando uma análise crítica dos resultados, a fim de contribuir para aperfeiçoamento do setor e fomentar o assunto pela identificação e divulgação de boas práticas empreendedoras. As publicações podem ser acessadas no Portal do Ministério da Economia, na aba "Assuntos" > "Inovação e Transformação Digital"> "Enimpacto", ou diretamente no link https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto
- **Lei nº 14.479, de 21 de dezembro de 2022**: Institui a Política Nacional de Desfazimento e Recondicionamento de Equipamentos Eletroeletrônicos e dispõe sobre o Programa Computadores para Inclusão.

[17] Plataforma-vitrine de negócios de impacto, disponível em: https://pipe.social/sobre

[18] Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/computadores-para-inclusao-1

No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "inclusão de negócios de impacto nas contratações públicas" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

6. Eixo "Divulgação, conscientização e capacitação"

As ações de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas ao PLS devem ser iniciadas na fase de estruturação do plano e promovidas ao longo de sua implementação, pois o desenvolvimento de competências institucionais e individuais é um processo contínuo e permanente que possui como principal objetivo a transformação da cultura organizacional.

No primeiro momento, é fundamental a realização de campanhas, palestras e exposições para a conscientização e mobilização dos servidores. Já no processo de implementação, a capacitação é necessária para o sucesso da execução das ações previstas, bem como para o adequado monitoramento de indicadores.

A divulgação de resultados e experiências bem-sucedidas, com a previsão de incentivos (premiações) – se possível, são atividades de fundamental importância para a manutenção do engajamento das equipes envolvidas e devem buscar comunicar o progresso das medidas implementadas, destacando as metas e objetivos já conquistados.

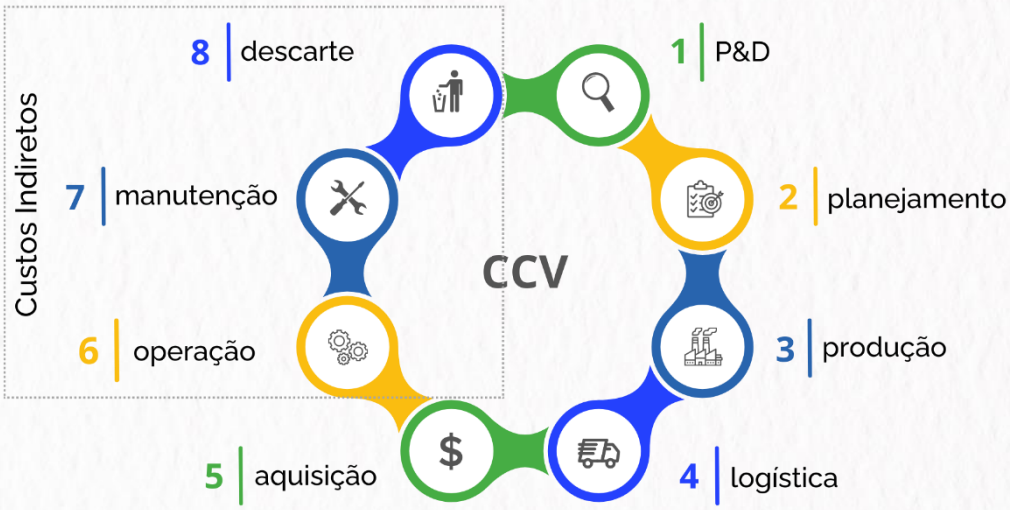
No anexo IV, estão disponíveis algumas sugestões de ações voltadas para o eixo temático "divulgação, conscientização e capacitação" que podem ser utilizadas no PLS de seu órgão ou entidade.

PARTE IV – Metodologia para aferição de custos indiretos

A necessidade de previsão de uma metodologia para mensuração e análise de custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto contratado está contida no art. 8º, II da Portaria SEGES/ME nº 8.978, de 2021, como parte do conteúdo mínimo do PLS. Nesse sentido, a Parte IV deste caderno visa apresentar diretrizes metodológicas para auxiliar as instituições na aferição dos denominados "custos indiretos" que poderão ser considerados para definir o menor dispêndio para Administração.

Preliminarmente, cumpre esclarecer que **custos indiretos** são todas as despesas que excedem o custo de aquisição de um produto ou serviço. Podem estar relacionados às despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação, tratamento de resíduos sólidos e impacto ambiental, dentre outros fatores vinculados às etapas do ciclo de vida do objeto, desde que objetivamente mensuráveis, consoante prevê o art. 34, §1º, da Lei nº 14.133, de 2021, e ilustrado na figura 6, a seguir:

Figura 6 – Custos indiretos na perspectiva dos custos do ciclo de vida



Fonte: elaborado pelas autoras.

Como se extrai da figura acima, os custos do ciclo de vida do objeto relacionam-se a diversos fatores que podem envolver despesas com pesquisa e desenvolvimento, planejamento, produção, logística de distribuição, aquisição, operação, manutenção e descarte de um produto ou fim da prestação de um serviço.

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável, em alinhamento com os princípios da economia circular, deve promover alternativas para o retorno à cadeia produtiva do resíduo da atividade, como um novo insumo (matéria prima) ou insumo reaproveitável, sob a ótica do paradigma "do berço ao berço", o que requer especial atenção no planejamento das especificações dos produtos ou dos serviços Neste sentido, a metodologia da análise do ciclo de vida (ACV) deve ser considerada no modelo de compras sustentáveis. A análise do ciclo de vida (ACV) é obtida por meio do mapeamento das entradas, saídas e impactos ambientais potenciais de um sistema de produto/serviço ao longo do seu ciclo de vida. Para maior aprofundamento no tema, recomenda-se a leitura das normas de referência ABNT NBR ISO 14040 (Gestão ambiental: Avaliação do ciclo de vida – Princípios e estrutura) e ABNT NBR ISO 14044 (Gestão ambiental: Avaliação do ciclo de vida — Requisitos e orientações).

Após o mapeamento do ciclo de vida do objeto, segue-se para a mensuração dos custos indiretos, representada pela seguinte fórmula:

$$CI = CO + CM + CD$$

Onde:

CI = custos indiretos

CO = custos de operação; utilização; depreciação; treinamento; licenças e taxas; armazenamento; mão de obra; energia; água; insumos; capacidade ociosa; custos financeiros

CM = custos de manutenção; reposição; falhas; rejeições

CD = custos de descarte; valor residual; obsolescência; tratamento de resíduos; mitigação de impacto(s) ambiental (is)

Por sua vez, o somatório dos custos indiretos ao custo de aquisição denomina-se Custo Total da Posse - CTP (Total *Cost of Ownership*), representado pela seguinte fórmula:

$$CTP = CA + CI$$

Onde:

CTP = custo total da posse

CA = custo da aquisição (preço de etiqueta/do contrato/preço pago pelo produto ou serviço)

CI = custos indiretos

Dentro do processo de compras, o levantamento dos custos indiretos ajuda a estabelecer os requisitos mínimos e as vantagens de comprar materiais ou serviços mais duráveis e sustentáveis, assegurando o desenvolvimento nacional sustentável. Por outro lado, também pode ajudar a delimitar até que ponto o comprar sustentável faz sentido financeiramente.

Cabe esclarecer que **os custos indiretos se referem às despesas pós-aquisição**. Por sua vez, os custos de pré-aquisição - relacionados a atividades realizadas antes da aquisição de materiais ou serviços necessários para a produção, o que inclui custos com pesquisa de mercado, cotações de fornecedores, negociações contratuais, avaliação de qualidade, entre outros - são considerados como parte dos custos diretos.

Os objetivos-chave do CI são, portanto, revelar os custos ocultos associados a uma aquisição e demonstrar o real valor de qualidade ao longo do de sua vida útil, no caso de um produto.

Ainda que a mensuração dos CI vise proporcionar o embasamento objetivo para a escolha da opção mais vantajosa à Administração quanto ao dispêndio financeiro após a aquisição (custo total dos fatores de operação, manutenção e descarte), outros fatores ligados a impactos sociais, ambientais e culturais podem ser considerados. Portanto, a proposta mais vantajosa não será aquela que leva em conta apenas o menor preço/menor custo de ciclo de vida após a aquisição, mas também aquela que considera os demais custos envolvidos na formação do preço, objetivamente mensuráveis: financeiros, sociais e ambientais.

A quantificação dos custos depende da disponibilidade e acurácia dos dados referentes ao uso atual ou previsto para o qual é planejada a compra.

A primeira medida para viabilizar a análise dos CI, inclusive do CTP, é definir quais os dados sobre custos são importantes para se conseguir avaliar as melhores opções de compra. Os dados podem estar disponíveis dentro do órgão/entidade (áreas técnicas, de orçamento, de contabilidade) ou fora (fornecedor, entidades de classe, bases de dados públicas, outras).

Após a identificação, selecionam-se quais custos são realmente relevantes para o cálculo, considerando-se apenas as categorias de custos nas quais há diferenças. Por exemplo, se o custo de entrega é igual para dois produtos, não precisa ser usado no cálculo. Porém, se há diferença no uso de energia, a eficiência energética traduzida em custo de energia é um dado relevante.

A seguir, relacionam-se algumas questões que podem ser verificadas quando da elaboração dos estudos técnicos preliminares:

Despesas de manutenção

- Verificar se há assistência técnica especializada disponível na localidade;
- Verificar as informações do fabricante sobre uso e manutenções periódicas;
- Verificar materiais necessários para a manutenção de um bem ou serviço como também a necessidade de estoque desses materiais;
- Verificar a necessidade de aquisição de kits básicos de manutenção (para equipamentos sofisticados de laboratório, por exemplo);
- Verificar a série histórica de gastos com manutenção do objeto a ser contratado, se disponível no órgão ou entidade; e
- Realizar pesquisa de mercado sobre a manutenção do objeto, dentre outros.

Utilização

- Consultar dados sobre a eficiência energética do objeto (verificar selo de eficiência energética);
- Analisar dados sobre consumo de combustível, baterias, pilhas ou de outros recursos;
- Verificar tempo de vida útil do objeto especificado pelo fabricante, se houver;
- Analisar a necessidade de contratação de mão de obra especializada para operacionalização (ex.: técnicos de laboratório);
- Analisar a necessidade de realizar capacitação de equipes para uso correto do equipamento ou maquinário; e
- Verificar a necessidade de contratação de seguros, dentre outros.

Reposição

- Verificar o valor e a disponibilidade de peças de peças de reposição no mercado, inclusive se há necessidade de importação;
- Verificar se a reposição pode ser feita pelos próprios servidores ou se há necessidade de contratação terceirizada de mão-de-obra.

Depreciação

- Verificar o tempo pelo qual o ativo manterá a sua capacidade para gerar benefícios futuros para o ente;
- Identificar os aspectos técnicos referentes ao desgaste físico e a obsolescência do bem. Por exemplo, a utilização ininterrupta do bem pode abreviar a sua vida útil;
- Se o bem tem sua utilização ou exploração limitada temporalmente por lei ou contrato;
- Consultar a política de gestão de ativos do órgão ou entidade: tabelas de depreciação, tempo de vida útil, valores residuais e taxas aplicáveis

Tratamento de resíduos sólidos e impacto ambiental

- Analisar a necessidade de treinamento de equipes para o manejo correto de resíduos;
- Verificar a necessidade de contratação de estruturas ou de equipamentos específicos;
- Planejar gastos adicionais com logística e logística reversa, armazenamento de resíduos e serviços adicionais; e
- Analisar a necessidade de realizar medidas mitigadoras dos impactos negativos causados.

O estudo dos custos indiretos poderá ser realizado por meio de grupo de trabalho multidisciplinar designado para desenvolver fichas técnicas por categorias de produtos e serviços, as quais deverão apresentar as referências, em unidades de medida padronizadas, das potenciais despesas relacionadas aos custos indiretos do objeto estudado. Para isso, poderão se valer de consultas às bases de dados públicos e de inventários de ciclo de vida

para subsidiar o trabalho de fcatalogação e elaboração das fichas técnicas. Adicionalmente, quando for o caso, pode-se ainda solicitar dados específicos aos licitantes interessados, informando no instrumento convocatório a metodologia a ser empregada no cálculo.

Finalizados os trabalhos, a unidade ou a equipe responsável pelo PLS deverá transpor as diretrizes metodológicas do cálculo dos custos indiretos que serão utilizadas para o campo próprio da estrutura do seu PLS, conforme indicado no Anexo I – Modelo Referencial de PLS.

Anexo I – Modelo Referencial de PLS

[Capa]

<Logotipo do órgão>

PLANO DIRETOR DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

<Período de vigência>

[Folha de rosto]

<<créditos de publicação: informar os nomes da equipe de elaboração (coordenador, integrantes e colaboradores), responsáveis pela aprovação (alta direção, comitê (se houver), em ordem de hierarquia>>

[Histórico de versões]

<<Registrar o controle de alterações do documento>>

[ÍNDICE/SUMÁRIO]

<<Incluir índice/sumário, observando os tópicos da estrutura mínima>>

APRESENTAÇÃO

<<Descrever se forma resumida a finalidade e o conteúdo do PLS, destacando seu objetivo, sua abrangência, período de validade e de revisão>>

INTRODUÇÃO

<<Descrever, de forma sucinta, o alinhamento do PLS com as estratégias, políticas e instrumentos de planejamento do órgão/entidade>>

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

<<Apresentar as diretrizes para gestão estratégica das contratações e da logística do órgão/entidade estabelecidas pela alta gestão>>

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO

<<Descrever brevemente a metodologia de elaboração, destacando eventual prática ou ferramenta utilizada>>

METODOLOGIA DE AFERIÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS

<Apresentar o método e as ferramentas utilizadas para aferir os custos indiretos referentes ao ciclo de vida dos produtos e serviços licitados>

DIAGNÓSTICO ATUAL

<<Descrever, de forma sucinta, o resultado do mapeamento do estado atual da logística e das contratações.>>

<<Caso tenha um PLS anterior, apresentar os resultados alcançados, de forma resumida, destacando as metas cumpridas, as não cumpridas (e as razões ou fatores que contribuíram para o não atendimento) e a necessidade de revisão de ações não mais aplicáveis>>

<<Apresentar o resultado do diagnóstico, quadro-síntese de problemáticas e objetivos traçados>>

PLANO DE AÇÕES E METAS POR EIXO TEMÁTICO

<<Inserir o plano de metas e ações, com a definição dos responsáveis, prazos, recursos necessários e riscos envolvidos>>

IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

<<Descrever, de forma sucinta, como será realizada a implementação, o monitoramento e a avaliação do PLS, destacando eventual instrumento e ferramenta estabelecidos>>

CONCLUSÃO

<<Reforçar a importância do PLS para organização, sensibilizando para a efetivação das ações previstas para o alcance das metas estabelecidas>>

ANEXOS

<<A critério de cada órgão ou entidade, poderão ser incluídos os documentos intermediários elaborados durante o processo construtivo do PLS, tais como plano de trabalho ou cronograma de elaboração do PLS, dados sobre a situação da logística do órgão/entidade, lista dos principais normativos utilizados como fundamento, Portarias designativas da equipe responsável pelo PLS, dentre outros documentos que apoiaram a elaboração do PLS>>

Anexo II – Modelo de Plano de ações e metas

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVO		META		AÇÃO		PRAZOS		RECURSOS NECESSÁRIOS*	RISCOS ENVOLVIDOS
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Continua...	(...)	Continua...	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

*Humanos: em termos quantitativos ou de competências; e/ou orçamentários: estimativa de investimento ou custeio.

Anexo III - Modelo de Relatório de Avaliação de Desempenho

[Capa]

<Logotipo do órgão>

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

<Período de vigência>

MENSAGEM DA GESTÃO

<<A alta administração pode realizar a abertura do relatório, demonstrando o nível de compromisso e apoio da gestão com os resultados do PLS. Nesse item, a gestão pode contextualizar o ambiente externo e, quanto ao interno, indicar os destaques do período avaliado, citando experiências com soluções inovadoras, estatísticas, eventuais premiações recebidas, etc).>>

INTRODUÇÃO

<< Busca-se apresentar os responsáveis pela avaliação (comitê/equipe); a forma e frequência de medição dos dados, referenciar o período avaliado e indicar fatos relevantes que impactaram os resultados da execução do PLS. >>

DESEMPENHO: RESULTADOS DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS

<< Devem ser evidenciados os resultados das metas atingidas pelo órgão/entidade, organizando o relato de desempenho conforme os eixos temáticos. Para cada eixo e ações previstas, deve-se relatar o desempenho das metas com a justificativa dos resultados quando as metas não foram alcançadas.

ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS PADRÕES DE CONSUMO

<<O objetivo dessa análise é avaliar o grau de mudança nos padrões de consumo do órgão ou da entidade após a vigência do PLS. Aqui devem ser evidenciadas as ações a que se referem, a ordem de grandeza medida e os impactos positivos na operação das atividades institucionais.>>

ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO - PLS

<<Nessa seção, deve-se evidenciar o grau de compatibilidade do PLS com a realidade observada em sua execução, por meio da análise de algumas questões como: 1) Qual o grau de cumprimento do planejamento em nível macro? 2) Quais as justificativas para a efetividade evidenciada? 3) Houve dificuldade no entendimento do escopo das ações? 4) Os indicadores representaram a medida de desempenho adequada? 5) Houve alguma contingência interna ou externa que impactou os objetivos, metas e ações do PLS? 6) Houve algum fator de risco não mapeado? 7) Houve mudanças na indicação dos responsáveis pela execução das ações?>>

CONCLUSÕES FINAIS

<< Resumir a efetividade (avaliação do impacto), eficiência (avaliação do processo) e eficácia (avaliação das metas) do PLS e os desafios que o órgão ou entidade teve que enfrentar para o cumprimento das diretrizes estratégicas.>>

Anexo IV - Sugestões de ações de sustentabilidade para os objetivos do PLS

Eixo "Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços"

Práticas de redução de consumo de água e energia

1. Redução do consumo de água envasada, avaliando outras soluções de fornecimento de água tratada;
2. Implementação de sistema de monitoramento de consumo e vistorias preventivas periódicas das instalações hidráulicas a fim de identificar vazamento nas instalações hidráulicas;
3. Instalação de sensores e aeradores nas torneiras dos banheiros;
4. Estudo de viabilidade para captação e utilização de águas pluviais para fins não potáveis;
5. Reaproveitamento da água da chuva e água cinza para reuso;
6. Escolha de vegetações conforme as características climáticas da região para a menor necessidade e frequência de regas;
7. Estudo e implantação de sistemas de irrigação com maior economia de água;
8. Estabelecimento de rotina na periodicidade de irrigação de jardins, estipulando períodos padronizados para essa atividade em cada época do ano;
9. Implementação de projeto de geração de energia fotovoltaica;
10. Instalação de sensores de presença a fim de reduzir o consumo de energia elétrica;
11. Realização de diagnóstico dos sistemas de iluminação para identificar oportunidades de redução de consumo;
12. Implantação de sistema de aquecimento solar da água;
13. Estudo de viabilidade de uso da matriz de energia solar ou outra energia limpa;
14. Substituição dos equipamentos eletrônicos por opções de melhor nível de eficiência energética (Procel A);
15. Minimizar o consumo de energia reativa excedente e/ou demanda reativa excedente, visando reduzir a quantidade de reatores ou adquirindo um banco de capacitores;
16. Revisão das rotinas de trabalho das empresas terceirizadas prestadoras de serviço de limpeza com vistas orientar sobre uso racional de água, energia, produtos químicos etc.;
17. Dentre outros.

Práticas de redução de materiais de consumo

1. Reaproveitamento de papel para confecção de blocos de rascunho;
2. Instalação em todos os computadores de estilo de fonte de texto capaz de economizar tinta ou toner;

3. Configuração das impressoras para padrão de impressão frente e verso, econômico e preto e branco;
4. Implementação de ferramenta de controle de impressão (outsourcing) com o objetivo de medir e monitorar a quantidade, frequência e origem das impressões;
5. Adoção de medidas para redução do número de embalagens;
6. Implementação do almoxarifado virtual;
7. Adoção, quando possível, de serviços compartilhados pela Central de Compras;
8. Dentre outros.

Práticas de gestão de resíduos

1. Implantação de sistema de compostagem de resíduos orgânicos;
2. Previsão, nos contratos terceirizados, de exigência de comprovação de destinação correta de resíduos sólidos;
3. Cumprimento pelo contratado das disposições legais pertinentes à logística reversa;
4. Implementação de Programa de Logística Reversa nas contratações (coleta, transporte, armazenamento, triagem, tratamento e disposição final de resíduos), observado o cumprimento da legislação vigente para cada tipo de produto.
5. Instituição de Programa de Gestão de Resíduos Sólidos que contemplem a inclusão de catadores de resíduos recicláveis;
6. Busca por inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais, a exemplo de modelos de negócio que apliquem princípios de economia circular;
7. Ausência de substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances), tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs);
8. Dentre outros.

Práticas de promoção do consumo consciente e de objetos de menor impacto ambiental

1. Dar preferência para a contratação de materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local (redução da pegada de carbono e promoção da economia local)
2. Utilização de materiais que sejam reciclados, no todo ou em parte, reutilizados e biodegradáveis, e que reduzam a necessidade de manutenção;
3. Substituição ou, caso não seja possível, racionalização do consumo de materiais potencialmente poluentes;
4. Instituição de programa de prevenção ao desperdício de alimentos;
5. Previsão, nos contratos de compra de produtos ou subprodutos de madeira, de comprovação da origem regular da madeira (manejo florestal sustentável ou de reflorestamento), por meio de certificados ou selos de garantia de procedência;
6. Produtos de limpeza e conservação que obedeçam às classificações e especificações determinadas pela ANVISA;
7. Escolha de objetos com maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra;
8. Dentre outros

Práticas de redução de emissão de substâncias poluentes

1. Realização de inventário de emissões de CO2 para possibilitar a estruturação do plano de compensação ambiental com as respectivas medidas mitigatórias;
2. Estudo sobre substituição gradual da frota de veículos movidos a combustíveis fósseis por opções menos poluentes;
3. Implementação do TAXI.gov;
4. Uso de teleconferências a fim de reduzir o impacto ambiental e os gastos com deslocamentos e viagens;
5. Dentre outros

Eixo "Racionalização da ocupação dos espaços físicos"

1. Centralização de almoxarifados e, sempre que possível, a adoção ao Almoxarifado Virtual Nacional, conforme regulamentado pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 51/2021, disponível em https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/central-de-compras/almoxarifado-virtual-nacional ;
2. Implementação de projeto de gestão dos espaços físicos visando a ocupação racional dos ambientes, com a garantia da acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida;
3. Priorização do trabalho remoto quando possível e em conformidade com as normas;
4. Compartilhamento de bicicletários, vestiários e outras instalações necessárias para uso do público ciclista;
5. Redução na frequência e nos gastos com alteração de leiaute;
6. Estudo sobre o compartilhamento de espaços físicos padronizados, a fim de reduzir as despesas de custeio a partir da centralização de contratos administrativos;
7. Estudo de viabilidade sobre implementação de escritórios compartilhados (*coworking*);
8. Dentre outros.

Eixo "Identificação dos objetos de menor impacto ambiental"

1. Criação de grupo de estudo e aprendizagem para identificação contínua de critérios e práticas de sustentabilidade a serem incluídos nas compras;
2. Capacitação dos servidores envolvidos na elaboração dos ETP sobre como inserir aspectos de sustentabilidade na descrição do objeto bem como sobre as formas de comprovação;
3. Criação de parcerias com órgãos técnicos e acadêmicos para descrição do ciclo de vida dos objetos licitados com vistas a identificação de opções com menor impacto ambiental;

4. Estudos de quantificação do impacto das emissões de CO2 pela frota de veículos, da utilização de fontes energéticas nas edificações, no quantitativo de viagens por meio terrestre e aéreo, e no descarte de resíduos;
5. Padronização de materiais e serviços com critérios de sustentabilidade;
6. Análise do inventário patrimonial com indicação de possíveis substitutos com menor impacto ambiental.
7. Dentre outros.

Eixo "Fomento à inovação no mercado"

1. Identificar/Indicar no Plano de Contratações Anual os itens com critérios de sustentabilidade;
2. Prever a realização de consultas públicas, pesquisa de mercado, estudo do processo produtivo, durante a elaboração dos ETP, visando conhecer opções de menor impacto ambiental;
3. Elaborar os ETPs com foco na necessidade da demanda, o que pode suscitar novas soluções a serem desenvolvidas por meio da inovação aberta;
4. Fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras prevendo premiação para projetos em destaque, incluindo soluções de Ecodesign (*Design for environment*);
5. Promover a capacitação dos servidores sobre a temática;
6. Realizar estudo para identificação de potenciais de inovação na APF;
7. Dentre outros.

Eixo "Inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas"

1. Contratações de serviços terceirizados passíveis de aplicação de cota para mulheres vítima de violência e egressos do sistema prisional e, nos demais casos, estimular a contratação de instituições que promovam ações afirmativas de equidade e de inclusão;
2. Desenvolvimento de estudo acerca dos bens inservíveis passíveis de doação a projetos sociais;
3. Desenvolvimento de estudo sobre possibilidade de participação no Programa Computadores para Inclusão;
4. Realização de campanha de recolhimento de materiais de escritórios para destinação social;
5. Parceria com escolas públicas com vistas à inclusão de alunos com deficiência a partir do desenvolvimento de softwares que facilitem o aprendizado;
6. Realizar estudo para identificação de problemas sociais e/ou ambientais da realidade local passíveis de desenvolvimento de negócios de impacto;
7. Realizar estudo para incluir nos editais pontuação para propostas de empresas que apresentem finalidade sociais ou ambientais, em seus modelos de negócio;

8. Desenvolvimento de critérios de inovação e impacto a serem incluídos nas contratações com meio de fomentar empresas que incorporam finalidades sociais e ambientais em seu modelo de negócio;
9. Assegurar o cumprimento pelo contratado da reserva de cargos prevista em lei bem como em outras normas específicas, tais como para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz;
10. Promover ações afirmativas por meio da contratação de serviços e alocação de mão de obra locais, a fim de estimular o desenvolvimento da comunidade e da região;
11. Dentre outros.

Eixo "Divulgação, conscientização e capacitação"

1. Promoção de eventos voltados a ações de educação ambiental;
2. Elaboração de planos de comunicação e sensibilização dos servidores, como campanhas e publicações de material educativo (cartazes, adesivos, comunicação via e-mail, etc.);
3. Campanhas de conscientização e sensibilização sobre projetos em andamento e/ou práticas a serem realizadas internamente (exemplo: importância da separação correta dos resíduos ou reduzir o consumo de copos descartáveis);
4. Linhas de capacitação para fomento de compras e gestão sustentáveis;
5. Divulgação sistemática das boas práticas implementadas;
6. Disponibilização de painel de acompanhamento do progresso das ações previstas no PLS;
7. Monitoramento e disponibilização de dados de impressões para o usuário e chefias, objetivando reduzir ou eliminar uso de papel A4;
8. Disponibilização de materiais de apoio (cartilhas, vídeos explicativos e lista de perguntas frequentes);
9. Publicação e divulgação de relatórios com os resultados alcançados ao longo da implementação do Plano, destacando o desempenho dos indicadores;
10. Dentre outros.