



GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Versão revisada e atualizada – abril, 2026

(Elaborado pela AECI no papel de 2ª linha de defesa – Lei nº 14.133/2021)

MINISTÉRIO DOS
DIREITOS HUMANOS
E DA CIDADANIA

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS E DA CIDADANIA

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Brasília
Maio
2026

G943

Brasil. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania.

Guia de boas práticas em contratação pública / Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania; elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI). – Brasília: MDHC, 2026.

35 p.: color.

Versão revisada e atualizada – abril, 2026.

1. Administração Pública – Brasil. 2. Licitações e Contratos – Lei nº 14.133/2021. 3. Integridade e Gestão de Riscos. 4. Direitos Humanos. I. Assessoria Especial de Controle Interno. II. Título.

CDD 351.712.2

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	6
1.1 Público-alvo.....	6
1.2 Diferenciais deste guia.....	6
1.3 Objetivo do guia.....	6
1.4 Como usar este guia.....	7
1.5 O papel da AECI e a função de 2ª linha.....	7
2. FUNDAMENTOS DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS.....	7
2.1 Princípios e diretrizes da Lei nº 14.133/2021.....	7
2.2 Etapas do processo licitatório em visão macro.....	7
2.3 Responsabilidades das áreas envolvidas.....	10
3. PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO.....	11
3.1 Documentação Obrigatória na Fase de Planejamento.....	11
3.2 Documento de Formalização de Demanda (DFD).....	11
3.3 Plano de Contratações Anual (PCA).....	12
3.4 Dicas para elaborar os Estudos Técnicos Preliminares (ETP).....	12
3.5 Dicas para elaborar o Termo de Referência (TR) ou o Projeto Básico (PB).....	13
3.6 Estimativa de preços: cuidados e fontes confiáveis.....	14
3.7 Identificação e gestão de riscos na fase de planejamento.....	14
3.8 <i>Checklist</i> para a fase de planejamento.....	15
4. SELEÇÃO DO FORNECEDOR.....	16
4.1 Escolha da modalidade e critérios de julgamento.....	16
4.2 Cuidados na elaboração do edital e das minutas contratuais.....	16
4.3 Exigências de habilitação e integridade (<i>compliance</i>).....	17
4.4 Prevenção de direcionamento, sobrepreço e restrição indevida.....	17
4.5 Obras, serviços e fornecimentos de grande vulto.....	18
4.6 <i>Checklist</i> para a fase de seleção do fornecedor.....	18
5. FASE DE JULGAMENTO E HABILITAÇÃO.....	19
5.1 Boas práticas na análise de propostas e documentos.....	19
5.2 Registro de atos no processo: como garantir rastreabilidade.....	19
5.3 Modelos de pareceres e decisões fundamentadas.....	19
5.4 Sugestão de estrutura para decisões fundamentadas.....	20
5.5 Critérios de desempate.....	20
5.6 <i>Checklist</i> para a fase de julgamento e habilitação.....	20
6. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL.....	21
6.1 Formalização dos contratos.....	21
6.2 Cláusulas essenciais e obrigatórias.....	21
6.3 Designação e atuação dos fiscais e gestores de contrato.....	22
6.4 Plano de fiscalização: o que observar, com que frequência.....	22
6.5 Indicadores de desempenho e controle da execução.....	23
6.6 Tratamento de não conformidades e penalidades.....	23
6.7 Sanções administrativas.....	23
6.8 Registros de dados.....	24
6.9 Lista de Verificação/ <i>Checklist</i> para a fiscalização contratual.....	24

7. INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS.....	25
7.1 Integridade e anticorrupção.....	26
7.2 Respeito aos direitos humanos.....	26
7.3 Código de Conduta para Fornecedores do MDHC.....	26
7.4 Análise de riscos de fraude, conflito de interesses e má execução.....	26
7.5 Integridade como uma responsabilidade compartilhada.....	27
7.6 Como reportar situações atípicas ou suspeitas.....	27
8. ATUAÇÃO COLABORATIVA COM OS CONTROLES INTERNOS.....	28
8.1 A Portaria nº 267, de 9 de abril de 2024.....	28
8.2 Quando consultar a AECI.....	28
8.3 Fluxo previsto para manifestação da AECI.....	29
8.4 Situações em que a AECI pode ser consultada preventivamente.....	29
8.5 Canais de apoio e orientações preventivas.....	29
9. REFERÊNCIAS NORMATIVAS E MATERIAIS ORIENTATIVOS.....	30
ANEXO I - RISCOS RELEVANTES NAS CONTRATAÇÕES (COM BASE EM ACHADOS DA CGU)	31
ANEXO II - MEDIDAS DE CONTROLE POR ETAPA DA CONTRATAÇÃO.....	33
ANEXO III - CHECKLISTS RESUMIDAS PARA CONSULTAS RÁPIDAS.....	35

1. APRESENTAÇÃO

Este guia apresenta orientações práticas e objetivas para apoiar as unidades do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC) na aplicação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Seu propósito é servir como instrumento **prático e de consulta rápida**, promovendo a adoção de boas práticas, padronização de procedimentos e gestão de riscos, de modo a contribuir para contratações mais eficientes, íntegras, seguras e alinhadas aos princípios de **transparência e respeito aos direitos humanos**.

Mais do que cumprir formalidades legais, o guia estimula um modelo de atuação baseado em **planejamento, clareza, controle e resultados**, aplicável ao dia a dia dos servidores.

1.1 Público-alvo

O conteúdo do guia destina-se a todas as pessoas do MDHC que, em suas diversas funções, participam ou influenciam os processos de contratação pública, **especialmente**:

- Setores requisitantes.
- Equipes de planejamento de contratações.
- Pregoeiros e comissões de contratação.
- Fiscais e gestores de contratos.
- Unidade de assessoramento jurídico e administrativo.

Também pode ser útil para a alta administração e para servidores que participem, ainda que indiretamente, das fases do processo licitatório ou da execução contratual.

1.2 Diferenciais deste guia

- Foco em **boas práticas aplicáveis ao dia a dia**.
- **Checklists e modelos editáveis** para cada etapa da contratação.
- Ênfase em **integridade, cláusulas anticorrupção e direitos humanos**.
- Abordagem alinhada às **diretrizes nacionais do [Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos](#) (MGI, 2025)**.
- Inclusão de aspectos **socioambientais, de acessibilidade e diversidade** nas contratações.
- Orientações sobre **gestão de riscos, fiscalização e reporte de irregularidades**.

1.3 Objetivos do guia

- **Promover contratações públicas mais eficientes, íntegras e transparentes**.
- **Fortalecer a conformidade legal** e reduzir riscos de falhas, fraudes ou má execução.
- **Disseminar boas práticas** de planejamento, seleção e gestão contratual.
- **Incorporar princípios de direitos humanos, acessibilidade e sustentabilidade** nas aquisições.
- **Oferecer ferramentas práticas** (modelos, lista de verificação/checklists e fluxos) de apoio à execução.
- **Servir como instrumento de capacitação contínua** dos agentes públicos envolvidos.

1.4 Como usar este guia

- Servidores podem **consultar os checklists rápidos** antes de enviar processos ou tomar decisões.
- As unidades requisitantes devem usar os modelos de Elaboração dos **Estudos Técnicos Preliminares (ETP)** do Compras.gov.br e **Termo de Referência (TR)** do modelo proposto no sítio eletrônico da Advocacia-geral da União como padrão.
- Os **fiscais de contrato** podem aplicar o **plano de fiscalização** e acompanhar indicadores.
- A **alta gestão** pode utilizar o guia como **instrumento de governança e integridade**.

1.5 O papel da AECI e a função de 2ª linha

A Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), autora deste guia, atua como **segunda linha de defesa** no modelo de governança do MDHC.

Seu papel é **orientar, apoiar tecnicamente e monitorar** os processos críticos de contratação, sem substituir as responsabilidades das áreas executoras.

Ao elaborar este material, a AECI cumpre sua função preventiva de orientação sobre governança e gestão de riscos, com objetivo de fortalecer os controles internos e fomentar a conformidade com a legislação vigente, contribuindo para uma administração pública mais íntegra, eficaz e responsável¹.

A nova Lei de Licitações (14.133/2021) organiza as responsabilidades em três níveis - visando **melhorar a gestão de riscos e a conformidade em organizações públicas e privadas**:

1ª Linha (Gestão Operacional)

2ª Linha (Funções de Risco/Conformidade) → AECI

3ª Linha (Auditoria Interna)

2. FUNDAMENTOS DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

2.1 Princípios e diretrizes da Lei nº 14.133/2021

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) consolidou diretrizes modernas para a Administração Pública, promovendo maior eficiência, controle e integridade nas contratações.

Os princípios essenciais, sem exclusão de outros, que devem orientar a atuação dos agentes públicos, em todas as fases do processo são:

- **Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e isonomia:** observância aos fundamentos constitucionais da Administração Pública.
- **Planejamento:** contratações alinhadas ao planejamento institucional, com foco na real necessidade e no resultado esperado.
- **Eficiência e eficácia:** busca pela melhor relação entre custo, tempo, qualidade e impacto.
- **Segregação de funções:** delimitação clara entre quem demanda, quem contrata e quem fiscaliza.

¹ Decreto nº 3.591/2000 (que delimitou atribuições clássicas), Decreto nº 11.529/2023 (que instituiu o SITAI), Portaria Interministerial AGU/CGU nº 3/2024 (diretrizes e critérios de atuação das AECIs), Decreto nº 11.341/2023 (Estrutura Regimental do MDHC) e Portaria MDHC nº 267/2024 (atos de gestão e de governança, no âmbito do MDHC).

- **Transparência:** ampla divulgação, acesso à informação e motivação dos atos administrativos.
- **Gestão de riscos:** prevenção e mitigação de eventos que possam comprometer a contratação.
- **Segurança jurídica:** decisões fundamentadas, com estabilidade e previsibilidade.
- **Sustentabilidade e inovação:** estímulo a práticas sustentáveis e soluções inovadoras, sempre que viáveis. Esses princípios devem ser observados por todos os agentes públicos que atuam em qualquer etapa da contratação.

2.2 Etapas do Processo de Contratação

De forma resumida, o processo de contratação pública sob a Lei nº 14.133/2021 é dividido em três grandes fases:

Planejamento da Contratação

- Identificação da necessidade por meio do Documento de Formalização da Demanda (DFD).
- Consolidação no Plano de Contratações Anual (PCA).
- Elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP).
- Elaboração de Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB).
- Pesquisa de estimativa de preços, realizada em fontes confiáveis e com base na IN SEGES/ME nº 65, de 07/07/2021.
- Elaboração da Matriz de Riscos.

Seleção do Fornecedor

- Elaboração do edital e minuta do contrato.
- Publicação do edital, pedidos de esclarecimento e impugnações, sessões públicas, apresentação das propostas e lances, e julgamento.
- Habilitação, adjudicação e homologação.

Gestão Contratual

- Designação de fiscais e gestor do contrato.
- Acompanhamento sistemático da execução do objeto contratual, com o registro e o tratamento de não conformidades.
- Acompanhamento dos indicadores de desempenho e monitoramento, quando cabível;
- Recebimento provisório, definitivo e ateste, observando-se o necessário dimensionamento (medições e glosas) para fins de pagamento.
- Aplicação de sanções e registro no SICAF, quando cabível.
- Encerramento e avaliação dos resultados, ao final de cada exercício ou do contrato.

2.2.1 Obras, serviços e fornecimentos de grande vulto

O planejamento para contratações de grande vulto é mais analítico, focado na mitigação de riscos e estruturado para lidar com contratos longos e complexos.

- Diferente de contratações comuns, o planejamento de grande vulto exige, obrigatoriamente, uma matriz de riscos.

- Exigida a implementação de um programa de *compliance* pelo contratado para garantir a conformidade ética e legal durante a execução do contrato.
- Identificação de um crédito orçamentário específico e garantido, demonstrando viabilidade financeira antes do início da licitação.
- O Estudo Técnico Preliminar (ETP) deve ser muito mais aprofundado, analisando diversas soluções tecnológicas e de engenharia para justificar a melhor escolha, além da elaboração de um mapa de riscos completo para mitigar incertezas.

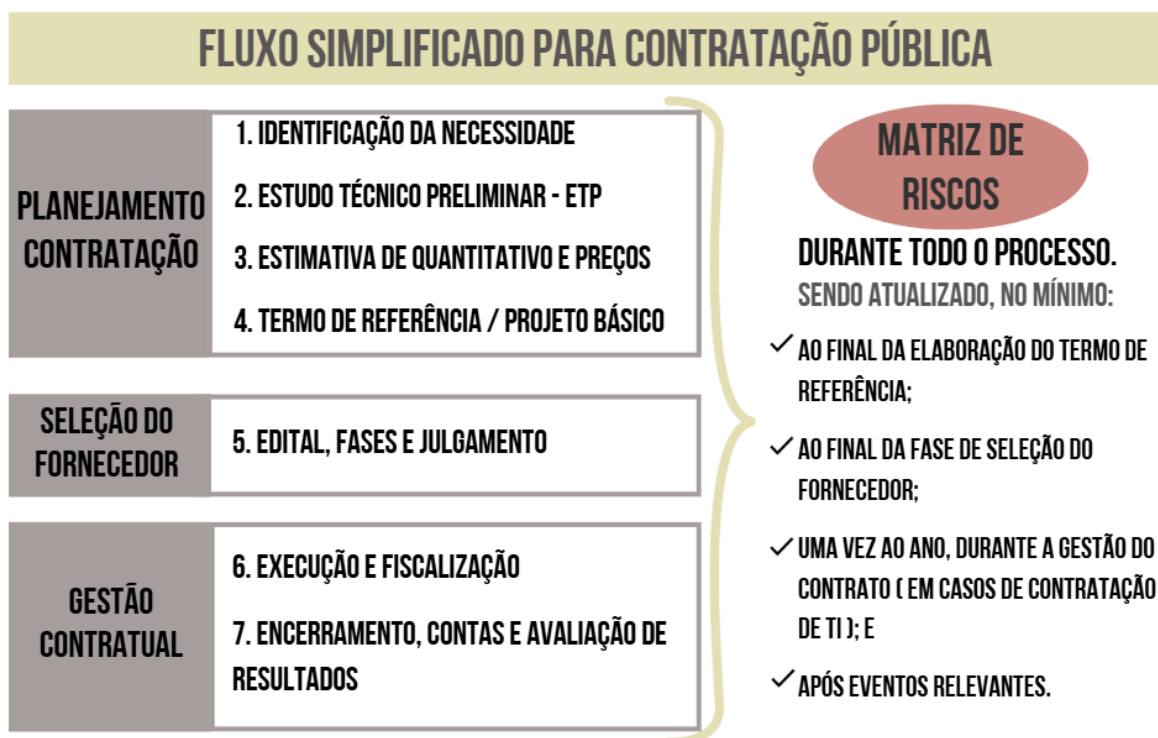
2.2.2 Matriz de Riscos

É uma etapa trabalhada **durante todo o processo**. Sendo a **Matriz de Riscos atualizada, no mínimo** (art. 26 da Instrução Normativa nº 5/2017):

- Ao final da elaboração do Termo de Referência.
- Ao final da fase de Seleção do Fornecedor.
- Uma vez ao ano, durante a gestão do contrato (em casos de contratação de Tecnologias da Informação).
- Após eventos relevantes.

Observação: além das três fases acima, as hipóteses de **dispensa e inexigibilidade de licitação** também devem observar planejamento, análise de riscos e justificativas formais, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021.

Figura 1 - Fluxo simplificado para contratação pública



Fonte: AECI/MDHC.

Legenda: Fluxo simplificado de contratação pública. Planejamento da contratação: identificação da necessidade, estudo técnico preliminar, estimativa de quantitativo e preços. Seleção de

Fornecedor: Edital, Fases e Julgamento. Gestão contratual: execução e fiscalização; encerramento, contas e avaliação de resultados.

Matriz de riscos -> durante todo o processo. Sendo atualizado, no mínimo: ao final da elaboração do Termo de Referência; ao final da fase de Seleção do Fornecedor; uma vez ao ano, durante a gestão do contrato (em casos de contratação de TI); e após eventos relevantes.

2.3 Responsabilidades das áreas envolvidas

A Nova Lei reforça a responsabilização de cada agente público conforme sua função no processo, exigindo atuação coordenada entre diferentes áreas.

Tabela 1 - Responsabilidades das áreas envolvidas

Área/Agente	Responsabilidades principais
Unidade Requisitante	Identifica a necessidade de bens, obras e serviços.
Equipe de Planejamento da Contratação	Elabora os artefatos da contratação (ETP, TR, Pesquisa de preços, Mapa de Gerenciamento de Riscos).
Agente de contratação/ Comissão de Contratação	O agente de contratação toma decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dá impulso ao procedimento licitatório e executa quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação. A comissão de contratações tem a função de receber, examinar e julgar documentos relativos às licitações e aos procedimentos auxiliares.
Área Jurídica	Emite parecer jurídico obrigatório, exercendo controle de legalidade nos momentos previstos em lei.
Equipe de Fiscalização do Contrato	Acompanha a execução, registra ocorrências, solicita providências e apresenta documentos aptos para a liquidação e pagamento.
Controles Internos (AECI)	Atua como segunda linha de defesa, orientando tecnicamente, propondo melhorias e monitorando a gestão, sem substituir as responsabilidades das áreas executoras.

Fonte: AECI/MDHC.

A atuação integrada entre essas áreas é fundamental para o sucesso das contratações públicas.

Lições

- Toda contratação deve observar **princípios legais, eficiência e integridade**.
- O processo é composto por **três fases**: Planejamento → Seleção → Gestão.
- **Segregação de funções** é fundamental para reduzir riscos.
- O papel da **AECI** é preventivo e orientador, sem substituir responsabilidades das áreas executoras.

3. PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

O **planejamento** é a fase mais estratégica da contratação pública, é o alicerce de toda contratação pública bem-sucedida. O sucesso de qualquer contratação começa com um bom planejamento. A Lei nº 14.133/2021 exige que toda contratação — inclusive nas hipóteses de dispensa e inexigibilidade — seja devidamente motivada e fundamentada, com justificativa da necessidade, estimativas (de preço e de quantidade) confiáveis e, **quando aplicável**, com estudos técnicos e análise de riscos

Mas, ATENÇÃO! Segundo o TCU², os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e análises de riscos podem ser dispensados em contratações de **baixa complexidade**, quando a Administração já possuir alto conhecimento do objeto, em prorrogações contratuais de serviços contínuos ou em alguns casos de dispensa, **devendo o fato ser sempre justificado**.

O importante é perceber que o planejamento adequado é um importante fator para o sucesso de uma contratação.

3.1 Documentação Obrigatória na Fase de Planejamento

A fase de planejamento gera uma série de documentos que devem ser devidamente elaborados, aprovados e arquivados, conforme o Instrumento AGU. A documentação completa e organizada é essencial para a transparência, a rastreabilidade e a segurança jurídica do processo. Os principais documentos incluem:

- **Documento de Formalização da Demanda (DFD):** Formaliza a necessidade.
- **Plano de Contratações Anual (PCA):** Consolida as demandas anuais.
- **Estudo Técnico Preliminar (ETP):** Analisa a viabilidade e a melhor solução.
- **Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB):** Descreve o objeto da contratação.
- **Pesquisa de Preços:** Demonstração da estimativa de valor de mercado.
- **Matriz de Análise e Gestão de Riscos:** Identificação e tratamento dos riscos.
- **Pareceres Técnicos e Jurídicos:** Análises e aprovações das etapas.
- **Despachos de Aprovação:** Registros das decisões das autoridades competentes.

A ausência, desconformidade ou inadequação de qualquer um desses documentos pode comprometer a validade e a regularidade da contratação, sujeitando o MDHC a questionamentos dos órgãos de controle.

3.2 Documento de Formalização de Demanda (DFD)

O DFD detalha e justifica as necessidades de contratação para a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA). É o instrumento que:

- Evidencia a necessidade específica de aquisição de bens ou serviços.
- É gerenciado no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC).

² [Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU](#). Disponível no site do TCU. Acessado em 13/04/2026.

“Importante observar que, apesar de a regra ser a obrigatoriedade, nem sempre o ETP será exigível. Para a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, o ETP será dispensado na hipótese prevista no art. 75, inciso III, da Lei 14.133/2021 (dispensa por licitação frustrada), e nos casos de prorrogação contratual relativa a objeto de prestação de natureza continuada. Ademais, será facultado nas hipóteses do art. 75, incisos I, II, VII e VIII da referida Lei (dispensa de licitação por valor, dispensa por situação de guerra ou grave perturbação da ordem, dispensa por emergência ou calamidade pública), bem como no caso de contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual.”

- Fundamenta o Plano de Contratações Anual (PCA).
- É ponto essencial também para a condução de contratações diretas.

3.3 Plano de Contratações Anual (PCA)

O PCA é uma ferramenta estratégica de planejamento e gestão que consolida todas as demandas de contratação de um órgão ou entidade para o exercício seguinte. Sua elaboração é obrigatória pela Lei nº 14.133/2021 e é detalhada por normativos do MGI³ e da AGU⁴ os quais ressaltam a importância para:

- **Otimização de Recursos:** Permite a identificação de demandas semelhantes, possibilitando contratações conjuntas e ganhos de escala.
- **Previsibilidade:** Oferece uma visão antecipada das necessidades, facilitando a alocação orçamentária e a gestão de pessoal.
- **Transparência:** Torna públicas as intenções de contratação do MDHC, permitindo que o mercado se prepare e que o controle social seja exercido.
- **Redução de Riscos:** Ajuda a evitar contratações emergenciais e a planejar com antecedência, minimizando a pressão e a possibilidade de erros.
- **Alinhamento Estratégico:** Garante que as contratações estejam em consonância com o planejamento estratégico do MDHC.

3.4 Dicas para elaborar os Estudos Técnicos Preliminares (ETP)

O ETP é a base do processo de contratação, sendo o documento que justifica tecnicamente a necessidade de contratar. Tem como objetivo analisar a viabilidade técnica, econômica e ambiental da contratação, identificando a melhor solução para a necessidade do MDHC.

Ele deve demonstrar:

- A descrição clara do problema ou demanda que se pretende resolver.
- A análise das alternativas possíveis (execução direta, aquisição, locação, terceirização etc.).
- Os benefícios esperados com a contratação.
- A justificativa da solução escolhida: Explicação dos motivos pelos quais a solução selecionada é a mais vantajosa, considerando aspectos técnicos, econômicos, ambientais e sociais.
- A estimativa de custos: Levantamento dos custos envolvidos na solução escolhida, incluindo custos de aquisição, operação, manutenção e descarte (custo total de propriedade).
- O levantamento de mercado: Análise da disponibilidade de fornecedores e das condições do mercado.
- Alinhamento com o PCA⁵: Verificação da conformidade da contratação com o Plano de Contratações Anual.

³ BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). [Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI](#). Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em 21 de janeiro de 2026

⁴ BRASIL. Advocacia-Geral da União. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. [Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação](#). Brasília, 2023. Disponível em <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/instrumento-de-padronizacao-dos-procedimento-de-contratacao-agu-fev-2024.pdf>. Acesso em 21 de janeiro de 2026.

⁵ O PCA deve ser elaborado anualmente, consolidando as demandas das diversas unidades do MDHC, e deve ser revisado periodicamente para ajustes. **Sua publicação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) é obrigatória.**

- Os impactos ambientais e sociais: Avaliação dos potenciais impactos da contratação e proposição de medidas mitigadoras ou compensatórias.
- A viabilidade técnica, econômica e operacional da solução.
- Os riscos envolvidos e medidas preventivas.

O **ETP** é um **documento dinâmico**, que pode ser revisado e ajustado ao longo do processo. Sua elaboração exige a participação de equipe multidisciplinar e um profundo conhecimento da necessidade e do mercado.

Atenção: o ETP deve ser objetivo, técnico e evitar justificativas genéricas como “atender ao interesse público”. Sempre que possível, utilize dados, indicadores ou registros da área para embasar a demanda. Nos casos previstos em lei, **registre o documento no PNCP** para garantir transparência.

3.5 Dicas para elaborar o Termo de Referência (TR) ou o Projeto Básico (PB)

Após a aprovação do ETP, o próximo passo é a elaboração do Termo de Referência (TR) para serviços e compras, ou do Projeto Básico (PB) para obras e serviços de engenharia. Estes documentos são a base para a elaboração do edital e devem descrever de forma clara, precisa e completa o objeto da contratação.

Ele deve demonstrar, especialmente:

- A descrição clara do problema ou demanda que se pretende resolver.
- A análise das alternativas possíveis (execução direta, aquisição, locação, terceirização etc.).
- Os benefícios esperados com a contratação.
- A viabilidade técnica, econômica e operacional da solução.
- Os riscos envolvidos.

A clareza e a precisão do TR/PB são cruciais para evitar ambiguidades, questionamentos e aditivos contratuais durante a execução.

Para estudar mais detalhes, veja o Manual de Boas Práticas em Contratações Públicas do MGI⁶: item 3.2.5 (pág. 68).

Erros comuns a evitar:

- Termos vagos como “serviços diversos”.
- Exigências desproporcionais ou que direcionem a contratação.
- Ausência de indicadores mensuráveis.
- Cópia de modelos de outros órgãos sem análise crítica da realidade do MDHC.

⁶ BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). [Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI](https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf). Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em 21 de janeiro de 2026.

3.6 Estimativa de preços: cuidados e fontes confiáveis

A estimativa de preços é essencial para definir o valor de referência da contratação e deve obedecer às orientações do art. 23 da Lei nº 14.133/2021. Seu objetivo é estimar o valor de mercado do objeto a ser contratado, servindo como referência para o julgamento das propostas e para a verificação da economicidade. As pesquisas devem ser datadas, atualizadas e preferencialmente realizadas a cada seis meses.

Utilizar fontes **oficiais e auditáveis**:

- Painel de Preços do Governo Federal.
- Contratações similares anteriores.
- Pesquisa de mercado com pelo menos três orçamentos válidos.
- Bases públicas: Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), Catálogos de Serviços, Contratos Públicos.

Boas práticas:

- Registrar CNPJ, data, validade e condições de cada proposta recebida.
- Justificar eventual exclusão de preços fora da média (inconsistentes).
- Documentar todos os cálculos e referências utilizadas.
- Prevenir riscos de sobrepreço, superfaturamento ou inexecução.

A pesquisa deve ser documentada de forma transparente, com a indicação das fontes consultadas, a metodologia utilizada e a justificativa para o preço estimado. É fundamental que a pesquisa seja abrangente e reflita as condições de mercado, evitando preços superestimados ou subestimados que possam comprometer a competitividade ou a exequibilidade da contratação.

3.7 Identificação e gestão de riscos na fase de planejamento

A gestão de riscos é um dos pilares da Lei nº 14.133/2021, sendo obrigatória em todas as fases da contratação. Na fase de planejamento, ela é crucial para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem comprometer o sucesso da contratação.

A gestão de riscos começa no planejamento e deve ser proporcional à complexidade, ao valor e ao impacto da contratação. Recomenda-se o uso de uma matriz de riscos simplificada, que identifique:

- Riscos prováveis (ex.: atrasos, não entrega, execução ineficiente).
- Causas (ex.: estimativa errada, fornecedor inexperiente, falha na especificação).
- Consequências (ex.: interrupção do serviço, gasto adicional, desgaste institucional).
- Medidas preventivas e mitigadoras (ex.: exigência técnica mínima, cláusula de penalidade, prazo de rescisão reduzido).

Atenção: além de riscos operacionais, é importante avaliar riscos de **integridade**, como fraude, conluio entre fornecedores e conflito de interesse.

A matriz de riscos deve estar vinculada ao TR ou Projeto Básico e servir de base para decisões ao longo do processo.

Tabela 2 - Modelo de Matriz de Riscos Simplificada

Risco	Causa	Consequência	Medidas Preventivas
Atraso na entrega	Falha na estimativa de prazos	Interrupção de atividades institucionais	Exigir cronograma detalhado; cláusulas de penalidade
Conflito de interesses	Licitante com vínculo com servidor do MDHC	Nulidade do processo	Declarações obrigatórias e assessoramento da AECI
Violação de direitos humanos	Terceirização irregular ou trabalho precário	Sanções ao MDHC; dano reputacional	Inclusão de cláusulas de integridade e monitoramento

Fonte: AECI/MDHC.

A equipe de planejamento deve identificar esses riscos, analisar sua probabilidade de ocorrência e seu impacto, e propor medidas de tratamento (mitigação, aceitação, transferência ou eliminação).

3.8 Checklist para a fase de planejamento

Antes de encaminhar o processo para abertura da licitação, certifique-se de que:

- A demanda foi claramente identificada e justificada.
- O ETP foi elaborado com base em dados e análise de alternativas.
- O TR contém escopo, condições de execução e critérios de aceitação bem definidos.
- A estimativa de preços está atualizada e baseada em fontes válidas.
- Os riscos foram identificados e há estratégias para mitigá-los.
- O ETP e o TR estão assinados pelas áreas responsáveis.
- O processo contém registro da análise de riscos, ainda que em matriz simplificada.

Lições

- ✓ O **planejamento é a chave do sucesso** da contratação.
- ✓ **ETP e TR** devem ser objetivos, completos e alinhados ao PCA (Plano de Contratações Anual).
- ✓ A **estimativa de preços** deve ser feita com base em fontes oficiais e auditáveis.
- ✓ A **matriz de riscos** previne falhas, fraudes e descumprimento contratual.

4. SELEÇÃO DO FORNECEDOR

A fase de seleção do fornecedor deve assegurar a escolha da proposta mais vantajosa, com isonomia entre os licitantes e respeito aos princípios da legalidade, competitividade, transparência e **vinculação ao edital**.

Todo o procedimento deve ser conduzido com **clareza, objetividade e fundamentação técnica**, sendo que esta etapa exige atenção técnica e jurídica redobrada para evitar riscos como direcionamento, sobrepreço, **restrição indevida ou nulidade** e/ou vícios no edital.

4.1 Escolha da modalidade e critérios de julgamento

A modalidade e o critério de julgamento devem ser definidos com base na natureza do objeto, nos **objetivos da contratação** e na estratégia de contratação, sempre registrada a modalidade no ETP e no edital.

Modalidades da Lei nº 14.133/2021:

- **Pregão:** para bens e serviços comuns, inclusive os serviços comuns de engenharia, **preferencialmente em formato eletrônico**.
- **Concorrência:** a contratação de bens e serviços especiais e obras e serviços comuns e especiais de engenharia.
- **Concurso:** para seleção de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos.
- **Leilão:** para alienação de bens móveis ou imóveis inservíveis ou legalmente apreendidos
- **Diálogo competitivo:** para contratações de obras, serviços e compras 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, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos.

Critérios de julgamento:

- Menor preço (pregão e concorrência).
- Maior desconto (pregão e concorrência).
- Técnica e preço (concorrência).
- Melhor técnica (concurso e concorrência).
- Maior lance (leilão).
- Maior retorno econômico (quando da celebração de contratos de eficiência).

Atenção! A escolha da modalidade e do critério deve estar justificada no ETP e no edital.

4.2 Cuidados na elaboração do edital e das minutas contratuais

O edital é a “regra do jogo”! É o instrumento que rege o certame e deve ser elaborado com precisão, clareza e objetividade, prevenindo riscos de questionamento ou anulação.

Boas práticas:

- Utilizar modelos padronizados revisados (muitos são oferecidos pela Advocacia-Geral da União),
- Evitar termos ambíguos e exigências genéricas.

- Prever todas as condições de execução, pagamento, garantias e sanções.
- Incluir cláusulas contratuais obrigatórias previstas na Lei nº 14.133/2021 (art. 92).
- Prever **cláusulas de integridade e de direitos humanos**, conforme Portaria MDHC nº 223/2023.
- Garantir a compatibilidade entre o edital, o TR e a minuta contratual.
- Não esquecer de publicar no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e nos demais meios oficiais exigidos.

4.3 Exigências de habilitação e integridade (*compliance*)

As exigências de habilitação devem ser proporcionais, objetivas e adequadas ao objeto contratado.

Documentos comumente exigidos:

- Habilitação jurídica.
- Regularidade fiscal e trabalhista.
- Qualificação técnica (atestados, registro, equipe mínima).
- Qualificação econômico-financeira (balanço, capital mínimo, índice de liquidez).

Integridade e *compliance*:

- Inserir cláusulas anticorrupção e de integridade no contrato.
- Incluir cláusulas de respeito aos direitos humanos - Portaria MDHC nº 223/2023.
- Consultar cadastros oficiais como [Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas \(CEIS\)](#), [Sistema de Cadastro de Fornecedores \(SICAF\)](#), [Cadastro Nacional de Empresas Punidas da CGU \(CNEP\)](#), [Cadastro Informativo de Créditos não Quitados \(CADIN\)](#) e [Tribunal de Contas da União \(TCU\)](#).
- Avaliar possíveis vínculos com agentes públicos ou riscos de conflito de interesse.
- Evitar exigências não previstas em lei.
- Rejeitar exigências que possam restringir indevidamente a competitividade.
- Em contratos acima de duzentos milhões de reais, o edital deve exigir Programa de Integridade do licitante vencedor⁷.

4.4 Prevenção de direcionamento, sobrepreço e restrição indevida

Para garantir a ampla concorrência e evitar vícios no processo, é essencial:

- Justificar tecnicamente todas as exigências do edital.
- Evitar requisitos que apenas um fornecedor possa atender, salvo justificativa expressa.
- Utilizar referências de preços confiáveis para estimar o valor da contratação.
- Manter todos os critérios de julgamento objetivos e verificáveis.
- Registrar formalmente as decisões, pareceres e justificativas adotadas.
- Observar sempre o princípio da competitividade.

⁷ Lei nº 14.133/2021, art. 24, §4º

4.5 Obras, serviços e fornecimentos de grande vulto

São consideradas contratações de grande vulto, as obras, os serviços e os fornecimentos com valor estimado superior a R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais)⁸ (atenção: a cada dezembro, é editado um decreto de atualização desse valor).

Para estes contratos, torna-se obrigatória a elaboração da **matriz de alocação de riscos**.

Ademais, o edital deverá prever **a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor**, nos termos do art. 25, §4º da Lei nº 14.133/2021.

Nestes casos, o Ministério deverá seguir:

- O Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024.
- A Portaria Normativa SE/CGU Nº 226, de 9 de setembro de 2025.

4.6 Lista de Verificação/Checklist para a fase de seleção do fornecedor

- A modalidade escolhida é adequada ao objeto e está devidamente justificada?
- O critério de julgamento está claro, objetivo e previsto no edital?
- O edital e a minuta contratual foram revisados com atenção às cláusulas obrigatórias?
- As exigências de habilitação são proporcionais e têm respaldo legal?
- Foram adotadas medidas para prevenir direcionamento, restrição indevida e sobrepreço?
- A integridade e a regularidade dos licitantes serão verificadas antes da contratação?
- O edital foi publicado no **PNCP** e nos demais meios oficiais exigidos?
- As cláusulas de integridade e de direitos humanos foram incluídas no edital e no contrato?

Lições

- ✓ A seleção do fornecedor deve garantir **vantajosidade, isonomia e integridade**.
- ✓ **Pregão eletrônico** continua sendo a modalidade mais utilizada para bens e serviços comuns.
- ✓ Editais e contratos devem conter **cláusulas obrigatórias de integridade e direitos humanos**.
- ✓ Checklists e modelos padronizados reduzem falhas e fortalecem a segurança jurídica.
- ✓ Consultas a cadastros oficiais são obrigatórias para evitar riscos de contratar empresas inidôneas.
- ✓ No caso de contratações de grande vulto (acima de duzentos milhões de reais), há obrigatoriedade de o licitante vencedor ter Programa de Integridade implementado.

⁸ Lei nº 14.133/2021, art. 6º, XXII

5. FASE DE JULGAMENTO E HABILITAÇÃO

A fase de julgamento e habilitação é o momento em que se avalia quem oferece a melhor proposta e se os licitantes atendem aos requisitos legais para contratar com a Administração.

Toda decisão deve ser transparente, objetiva, **vinculada ao edital** e devidamente registrada, garantindo rastreabilidade e segurança jurídica ao processo.

5.1 Boas práticas na análise de propostas e documentos

- Verifique se todas as exigências do edital estão sendo observadas no julgamento. Não é permitido exigir ou avaliar o que não foi previsto previamente.
- Use planilhas comparativas e formulários padronizados para facilitar a análise e evitar erros.
- Em propostas com critérios técnicos ou pontuação, siga estritamente os pesos e critérios definidos no edital.
- Registre qualquer diligência realizada para elucidar dúvidas ou complementar informações, conforme art. 64 da Lei nº 14.133/2021.
- Analise preços inexequíveis ou manifestamente acima do mercado, em conformidade com o art. 59 da Lei nº 14.133/2021.
- Garanta tratamento isonômico entre os licitantes durante diligências.

Importante:

- A análise deve sempre ser impessoal, técnica e fundamentada, evitando interpretações subjetivas.
- Não é permitido exigir documentos ou condições **não previstos no edital**.

5.2 Registro de atos no processo: como garantir rastreabilidade

Todos os atos devem ser registrados em processo eletrônico. A rastreabilidade do processo é essencial para:

- Permitir a verificação posterior pelos órgãos de controle.
- Possibilitar o controle social e a democracia participativa.
- Proteger os agentes públicos de responsabilização indevida.

Boas práticas de registro:

- Mantenha os atos sequenciais, numerados e com identificação dos responsáveis.
- Anexe planilhas, e-mails, pareceres, atas e demais documentos de apoio.
- Utilize sistemas oficiais (como o Portal de Compras do Governo Federal - [Compras.gov.br](https://compras.gov.br), Sistema Eletrônico de Informações - SEI ou similares) para centralizar os registros.
- Registre a decisão final no PNCP, quando aplicável.
- Evite decisões verbais ou sem motivação formal.

5.3 Modelos de pareceres e decisões fundamentadas

Decisões que resultam na desclassificação de propostas ou inabilitação de licitantes devem ser sempre fundamentadas com base em:

- O item correspondente do edital.

- As evidências documentais (ex.: ausência de atestado, falha técnica, preço inexequível).
- Parecer técnico ou jurídico, quando necessário.

5.4 Sugestão de estrutura para decisões fundamentadas

- a. Resumo do fato (ex.: proposta classificada em 2º lugar).
- b. Base legal e pertencente ao edital (ex.: item 7.2.3 do edital exige qualificação técnica comprovada).
- c. Constatação (ex.: ausência de atestado referente à atividade principal).
- d. Conclusão (ex.: proposta inabilitada por não comprovar o requisito exigido).

Todas as decisões devem ser **motivadas por escrito e fundamentadas sempre com base em norma, edital e evidência documental**.

5.5 Critérios de desempate

Os critérios de desempate estão previstos na Lei nº 14.133/2021 (art. 60), em **ordem de aplicação**.

Ademais, a Instrução Normativa SEGES nº 382, de 17 de setembro de 2025, que dispõe sobre as ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho, para fins de desempate em processos licitatórios.

Outras referências legais que tratam da aplicação e dos parâmetros desses critérios estão previstas em:

- Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024; e
- Portaria Normativa SE/CGU Nº 226, de 9 de setembro de 2025.

5.6 Lista de Verificação/Checklist para a fase de julgamento e habilitação

- Os critérios do edital foram aplicados com rigor e objetividade?
- Há registros documentais de todas as análises, decisões e diligências?
- As desclassificações ou inabilitações foram fundamentadas tecnicamente?
- As propostas foram comparadas de forma padronizada e transparente?
- Os atos foram inseridos no sistema/processo de forma sequencial e rastreável?
- Os licitantes tiveram oportunidade de se manifestar, quando cabível?
- Foi verificada a ocorrência de preços inexequíveis ou acima do mercado?
- As decisões foram publicadas no **PNCP**, quando aplicável?
- Se necessários critérios de desempate, foram seguidos o art. 60 da Lei nº 14.133/2021, o Decreto nº 12.304/2024 e a Portaria Normativa SE/CGU nº 226/2025?

Lições:

- ✓ O julgamento deve ser **técnico, transparente e imparcial**.
- ✓ **Rastreabilidade documental** protege o processo e os agentes públicos.
- ✓ Decisões devem ser **fundamentadas em lei, edital e evidências**.
- ✓ Checklists e modelos padronizados fortalecem a **segurança jurídica**.
- ✓ Os critérios de desempate estão previstos em lei, na ordem a serem aplicados e regulamentados por normativos infralegais.

6. GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

A fase de execução é o momento em que a contratação se concretiza. É também quando surgem os maiores riscos de prejuízo ao interesse público e quando mais se exige a atuação preventiva para evitar fraudes, pagamentos indevidos ou falhas de execução. Por isso, a atuação diligente dos fiscais e gestores de contrato é essencial para assegurar o cumprimento do objeto com qualidade, dentro dos prazos e condições pactuados.

6.1 Formalização de contratos

O contrato administrativo é um instrumento jurídico que estabelece os direitos e deveres das partes, as condições de execução, os prazos, os valores e as sanções aplicáveis.

A formalização pode ocorrer por meio de:

- **Termo de Contrato:** Para contratações de maior vulto e/ou complexidade e naquelas que tenham obrigações continuadas e riscos relevantes.

O contrato pode ser dispensado em contratações de menor valor, fornecimento com entrega imediata, inexistência de obrigações futuras relevantes e de baixo risco contratual.

- **Instrumento Equivalente:** Como ordem de execução de serviço, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou outro instrumento hábil, conforme a Lei nº 14.133/2021, para contratações de menor valor ou de entrega imediata.

Independentemente da forma, o instrumento contratual deve ser claro, completo e estar em conformidade com o edital e a proposta vencedora.

6.2 Cláusulas essenciais e obrigatórias

- **Objeto do Contrato:** Descrição detalhada do bem ou serviço a ser executado.
- **Regime de Execução ou Fornecimento:** Como o objeto será entregue ou o serviço prestado.
- **Preço e Condições de Pagamento:** Valor total, forma de reajuste, prazos e condições para o pagamento.
- **Prazos:** Início e fim da execução, prazos de entrega, de garantia, etc.
- **Crédito Orçamentário:** Indicação da dotação orçamentária.
- **Garantias:** Exigência de garantias para a execução do contrato.
- **Direitos e Responsabilidades das Partes:** Detalhamento das obrigações da contratada e da contratante.
- **Fiscalização e Acompanhamento:** Como o MDHC irá monitorar a execução.
- **Alterações Contratuais:** Condições para aditivos e reequilíbrio econômico-financeiro.
- **Sanções Administrativas:** Penalidades aplicáveis em caso de descumprimento.
- **Rescisão Contratual:** Hipóteses e procedimentos para a rescisão.
- **Foro:** Local para dirimir dúvidas e litígios.
- **Cláusulas de Integridade:** Exigência de conformidade com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e programas de integridade.
- **Cláusulas de Direitos Humanos:** Exigência nos contratos do MDHC.

A ausência ou inadequação dessas cláusulas pode gerar insegurança jurídica e dificultar a gestão do contrato.

6.3 Designação e atuação dos fiscais e gestores de contrato

A Lei nº 14.133/2021 (art. 117) exige que todo contrato tenha pelo menos um fiscal designado **formalmente e de forma prévia ao início da execução**.

Em regra, **o servidor público não pode se recusar** a ser fiscal de contrato, pois é um dever funcional (zelar pelo patrimônio público).

Casos excepcionais são admitidos, como a recusa fundamentada por **impedimento legal** (ex: parentesco com o contratado).

A falta de conhecimento técnico específico não justifica, por si só, a recusa, mas o servidor deve solicitar capacitação a sua chefia.

Papéis principais:

- **Gestor do contrato:** coordena a execução global e atua como interlocutor da administração com a contratada, consolidando relatórios dos fiscais e encaminhando-os à autoridade competente.
- **Fiscal técnico:** acompanha a entrega do objeto e verifica a conformidade técnica.
- **Fiscal administrativo:** confere documentação fiscal, atesta pagamentos, acompanha obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, conforme o caso.
- **Fiscal setorial (quando aplicável):** acompanha a execução em unidades descentralizadas.

Dicas práticas:

- A designação deve ser feita por portaria ou despacho específico, com nome, matrícula e atribuições claras.
- O fiscal e o gestor devem declarar impedimento ou conflito de interesse, se houver.
- O fiscal e o gestor devem sempre buscar conhecimento, como por exemplo: Manual Operacional de Gestão e Fiscalização Contratual (MGI, 2025); Decreto 11.246, de 2022, e Instrução Normativa SEGES nº 05, de 26 de maio de 2017.
- A ausência de fiscalização não exime o servidor de responsabilidade.

6.4 Plano de fiscalização: o que observar, com que frequência

O plano de fiscalização organiza as atividades do fiscal ao longo da execução contratual, com foco preventivo e orientado a evidências.

Deve conter:

- Quais itens ou etapas devem ser fiscalizados.
- Quais documentos ou entregas devem ser verificados
- A frequência das verificações (ex.: semanal, mensal, por etapa).
- Como os resultados serão registrados e encaminhados.
- Outras ferramentas.

O plano deve ser anexado ao processo de contratação e, sempre que possível, utilizar modelos padronizados disponibilizados pela AECI.

Exemplo prático: para um contrato de serviço continuado, o fiscal pode fazer registros mensais com checklist de presença, produtividade, equipamentos usados e ocorrências.

6.5 Indicadores de desempenho e controle da execução

Indicadores ajudam a verificar se a execução está atingindo os resultados esperados. Devem ser definidos já no Termo de Referência e acompanhados durante toda a execução.

Exemplos de indicadores:

- Índice de entregas dentro do prazo.
- Nível de satisfação do usuário.
- Ocorrências de não conformidade por mês.
- Conformidade documental para pagamentos.
- Índice de glosas ou descontos aplicados.
- Taxa de reincidência de falhas.

Importante: os indicadores devem ser objetivos, mensuráveis e alinhados ao que foi contratado.

6.6 Tratamento de não conformidades e penalidades

Quando algo sai fora do previsto no contrato (ex.: atraso, falha técnica, ausência de pessoal), o fiscal deve:

- a. Registrar formalmente a ocorrência (com data, descrição e evidência).
- b. Notificar a contratada, fixando prazo para correção.
- c. Acompanhar a correção e registrar novamente.
- d. Sugerir sanções, se for o caso, conforme as cláusulas contratuais.

As sanções possíveis incluem advertência, multa, suspensão temporária, impedimento de licitar e rescisão contratual, conforme art. 156 da Lei nº 14.133/2021.

Importante: antes da aplicação de qualquer penalidade, deve-se garantir o **direito ao contraditório e à ampla defesa**, conforme art. 157 da Lei nº 14.133/2021 e art. 5º LV, da Constituição Federal. Todo o trâmite deve ser registrado no SEI e, quando cabível, no Compras.gov.br e no PNCP.

6.7 Sanções administrativas

Em caso de descumprimento contratual por parte da contratada, o MDHC deve aplicar as sanções administrativas previstas no contrato e na Lei nº 14.133/2021. O Manual MGI⁹ (BRASIL, 2025) destaca

⁹ BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). [Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI](https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf). Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em 21 de janeiro de 2026.

que as sanções devem ser proporcionais à gravidade da infração e precedidas de processo administrativo que garanta o contraditório e a ampla defesa.

As sanções podem incluir:

- **Advertência:** Para infrações leves.
- **Multa:** Proporcional ao valor do contrato ou ao prejuízo causado.
- **Suspensão Temporária de Participação em Licitação e Impedimento de Contratar:** na Lei nº 14.133/2021 a sanção denominada como impedimento de licitar ou contratar (inciso III do art. 156) possui prazo máximo de 3 (três) anos, conforme §4º do referido artigo.
- **Declaração de Inidoneidade:** para infrações graves, na Lei nº 14.133/2021 a sanção de inidoneidade (inciso IV do art. 156) possui prazo mínimo de 3 (três) anos e máximo de 6 (seis) anos, conforme §5º do referido artigo.

A aplicação de sanções é um instrumento de gestão contratual que visa garantir o cumprimento das obrigações e a proteção do interesse público.

6.8 Registro de dados

O registro de dados sobre a execução contratual é fundamental para a gestão do conhecimento, a transparência e a tomada de decisões futuras. O Manual MGI¹⁰ (BRASIL, 2025) enfatiza a importância de manter um histórico completo de cada contrato, incluindo:

- **Documentos do Processo:** Edital, propostas, contrato, aditivos.
- **Relatórios de Fiscalização:** Registros de acompanhamento, ocorrências, medições.
- **Comunicações:** Trocas de correspondência com a contratada.
- **Avaliações de Desempenho:** Indicadores e resultados.
- **Sanções Aplicadas:** Registros de penalidades.

Esses dados alimentam sistemas de informação, como o PNCP, e servem como base para auditorias, análises de risco e para a melhoria contínua dos processos de contratação do MDHC.

6.9 Lista de Verificação/Checklist para a fiscalização contratual

- O fiscal e o gestor foram formalmente designados de forma prévia e estão cientes das suas atribuições?
- Existe um plano de fiscalização anexado ao processo, com critérios, frequência e formato de registros?
- Os indicadores de desempenho estão sendo acompanhados e avaliados?
- Todas as entregas e documentos estão sendo atestados com evidência?
- Ocorrências estão sendo registradas e tratadas conforme o contrato?
- Foi garantido contraditório e ampla defesa antes da aplicação de penalidades?
- As informações estão atualizadas no sistema de gestão contratual (SEI, Compras.gov.br, PNCP)?

¹⁰ BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). [Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI](https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf). Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em 21 de janeiro de 2026.

- O gestor consolidou relatórios periódicos e os encaminhou à Secretaria-Executiva e à AECI?

Lições

- ✓ A fase de execução contratual é o **momento de maior risco** de prejuízo ao interesse público, exigindo uma atuação preventiva e diligente dos fiscais e gestores para garantir o cumprimento do objeto, a qualidade e os prazos.
- ✓ O contrato deve ser **claro, completo** e estar **em conformidade com o edital** e a proposta vencedora.
- ✓ O fiscal deve ter **conhecimento técnico compatível** com o objeto.
- ✓ É obrigatório declarar **impedimento ou conflito de interesse**, se houver.
- ✓ A ausência de fiscalização não exime o servidor de responsabilidade.
- ✓ O **Plano de Fiscalização** organiza as atividades do fiscal com foco preventivo e orientado a evidências.
- ✓ Manter um **histórico completo é crucial** para gestão do conhecimento, transparência e tomada de decisões futuras.

7. INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

A integridade e o respeito aos direitos humanos são pilares das contratações públicas no MDHC. A Lei nº 14.133/2021 reforça a importância da gestão de riscos e da responsabilização de agentes públicos e fornecedores.

No MDHC, essas diretrizes são regulamentadas pela **Portaria nº 223, de 10 de abril de 2023**, que institui boas práticas de respeito aos direitos humanos e de integridade em todos os contratos, convênios e instrumentos similares do MDHC, **independentemente do valor**.

Tabela 3 – Anexos da Portaria nº 223, de 10 de abril de 2023

Portaria nº 223, de 10 de abril de 2023		
ANEXO I	Cláusula Contratual - DA INTEGRIDADE	Prevista na minuta do contrato e no contrato.
ANEXO II	Termo de Compromisso - combate de desvios éticos e de integridade	Devem estar previstos no Termo de Referência e no Projeto Básico. Apresentado no ato da assinatura do contrato.
ANEXO III	Cláusula Contratual - DOS DIREITOS HUMANOS	Prevista na minuta do contrato e no contrato.
ANEXO IV	Termo de Compromisso – respeito aos direitos humanos.	Prevista na minuta do contrato e no contrato.

Fonte: AECI/MDHC.

O descumprimento dessas obrigações configura inexecução contratual e pode ensejar sanções, inclusive rescisão, conforme o art. 137 da Lei nº 14.133/2021.

7.1 Integridade e anticorrupção

Conforme Portaria nº 223/2023, os contratados - tanto por previsão contratual (ANEXO I, da Portaria nº 223/2023), quanto por termo de compromisso (ANEXO II, da Portaria nº 223/2023) - devem emendar os melhores esforços para o cumprimento da legislação anticorrupção, nacional e internacional, especialmente a Lei nº 12.846/2013, e convenções da Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização dos Estados Americanos (OEA) e Organização das Nações Unidas (ONU).

Principais obrigações da contratada:

- Declarar ciência e adesão às disposições da Lei Anticorrupção.
- Abster-se de praticar quaisquer atos lesivos à Administração Pública.
- Adotar práticas comerciais éticas e compatíveis com a integridade institucional.
- Responder administrativa e judicialmente em caso de descumprimento (inclusive mediante Processo Administrativo de Responsabilização e demais sanções previstas em lei).
- Cooperar com investigações, auditorias e órgãos de controle, sempre que solicitado.

7.2 Respeito aos direitos humanos

O contratado - tanto por previsão contratual (ANEXO III, da Portaria nº 223/2023), quanto por termo de compromisso (ANEXO IV, da Portaria nº 223/2023) - também deve se comprometer com:

- A não violação de direitos de trabalhadores, clientes e comunidades.
- A prevenção de danos sociais, ambientais e humanos.
- O combate a práticas discriminatórias, trabalho infantil e análogo à escravidão.
- A garantia de condições dignas de trabalho, ambiente seguro e políticas de prevenção ao assédio.
- A promoção de cultura organizacional pautada na equidade, respeito e inclusão.
- Manutenção de canais de denúncia acessíveis e políticas de diversidade e inclusão, sempre que cabível.

7.3 Código de Conduta para Fornecedores do MDHC

Visando contribuir com a efetividade da Portaria nº 223/2023, o MDHC instituiu o [Código de Conduta para Fornecedores](#), documento que consolida padrões éticos, de integridade, socioambientais e de direitos humanos que devem ser observados por todas as empresas contratadas.

O cumprimento desse código é obrigatório e complementa as disposições contratuais, servindo como referência para a fiscalização e gestão dos contratos.

7.4 Análise de riscos de fraude, conflito de interesses e má execução

Além das cláusulas, as unidades devem manter atenção a riscos recorrentes nas contratações:

Tabela 4 – Riscos e Medidas

Tipo de Risco	Exemplos de Sinais de Alerta	Medidas Preventivas
Fraude documental	Propostas semelhantes demais, atestados inconsistentes	Verificação cadastral, diligência, cruzamento de dados
Conflito de interesses	Vínculos informais entre licitante e servidor público	Declarações obrigatórias, análise prévia da AECI

Violação de direitos humanos	Reclamações trabalhistas, indícios de discriminação ou assédio	Avaliação da conduta da empresa, cláusulas contratuais claras
Má execução do objeto	Atrasos, baixa qualidade, reincidência de falhas	Fiscalização ativa, indicadores de desempenho
Sobrepçoço ou superfaturamento	Valores acima do mercado, propostas destoantes	Pesquisa no Painel de Preços, análise comparativa
Subcontratação irregular	Presença de terceiros não autorizados na execução	Cláusulas contratuais claras, fiscalização ativa

Fonte: AECI/MDHC.

7.5 Integridade como uma responsabilidade compartilhada

A integridade é uma responsabilidade compartilhada por todos os atores envolvidos nas contratações, sendo crucial a definição clara de papéis e responsabilidades:

- **Alta Administração:** define a cultura de integridade, aprova políticas e aloca recursos.
- **Gestores de Áreas:** asseguram que suas equipes sigam as normas e promovam a ética.
- **Equipes de Planejamento:** identificam riscos, elaboram documentos com rigor.
- **Pregoeiros e Comissões de Licitação:** conduzem os processos com imparcialidade e objetividade.
- **Fiscais de Contrato:** monitoram a execução e reportam irregularidades.
- **AECI:** avalia e orienta.
- **Servidores em Geral:** agem com ética, denunciam irregularidades e cumprem as normas.

A clareza sobre as responsabilidades individuais e coletivas é fundamental para a **integridade** e para o funcionamento eficaz do sistema de controle.

7.6 Como reportar situações atípicas ou suspeitas

Diante de qualquer indício de violação à integridade, aos direitos humanos ou de risco relevante, o servidor deve:

- Registrar formalmente a situação no processo (com evidências).
- Informar a chefia imediata e, se necessário, suspender provisoriamente a execução.
- Comunicar à AECI, que poderá orientar a condução da ocorrência e, se for o caso, acionar a instância competente.
- Preservar a documentação e garantir a rastreabilidade dos atos praticados.
- Sempre que necessário, utilizar os **canais institucionais de integridade do MDHC** (e-mail, canal de denúncia).

Importante: A atuação preventiva fortalece a credibilidade institucional e protege o servidor público.

Lições

- ✓ A integridade e o respeito aos direitos humanos são **pilares obrigatórios** nas contratações do MDHC, conforme a Lei nº 14.133/2021 e a regulamentação interna.
- ✓ Integridade é uma responsabilidade compartilhada.
- ✓ O contratado deve adotar **medidas para cumprir a legislação anticorrupção** (especialmente a Lei nº 12.846/2013) - anexos I e II da Portaria MDHC nº 223/2023.
- ✓ O contratado deve se comprometer a **não violar direitos humanos** e promover um ambiente de trabalho digno - - anexos III e IV da Portaria MDHC nº 223/2023.
- ✓ O MDHC instituiu um **Código de Conduta para Fornecedores** que consolida padrões éticos, de integridade, socioambientais e de direitos humanos.
- ✓ As unidades devem **manter atenção constante aos riscos**, aplicando medidas preventivas:
- ✓ A atuação preventiva é crucial para a credibilidade.
- ✓ **Registrar formalmente situações irregulares** (com evidências) nos processos e nos canais de denúncias.

8. ATUAÇÃO COLABORATIVA COM OS CONTROLES INTERNOS

8.1 A Portaria nº 267, de 9 de abril de 2024

A Portaria nº 267, de 9 de abril de 2024, regulamenta as competências decisórias no âmbito do MDHC e reconhece formalmente o papel da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) como instância técnica obrigatória em contratações com valor igual ou acima de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais).

Com isso, a colaboração entre as áreas demandantes, unidades técnicas e a AECI torna-se ainda mais essencial para garantir a governança, integridade e segurança jurídica nas contratações públicas, **sem substituir as atribuições das áreas responsáveis pela execução**.

Então, a Portaria nº 267/2024 fortalece o papel da AECI como parceria estratégica da gestão, colaborando para o fortalecimento da cultura de integridade e a confiança junto aos órgãos de controle externos.

8.2 Quando consultar a AECI

De acordo com o art. 1º, §2º da Portaria nº 267/2024, é obrigatória a manifestação da AECI nos processos de celebração ou prorrogação de contratos com valor igual ou superior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais).

Além disso, a critério do titular da Secretaria-Executiva, a AECI também pode ser consultada em contratações de menor valor.

A manifestação da AECI abrangerá aspectos de:

- Governança da contratação;
- Gerenciamento de riscos;
- Controles internos administrativos;

- Integridade e Transparência; e
- Outros relacionados.

Observação: a manifestação da AECI deve ser registrada no processo SEI, compondo a trilha de auditoria.

8.3 Fluxo previsto para manifestação da AECI

O art. 1º da Portaria determina que, antes do envio à AECI, o processo deve estar adequadamente instruído, principalmente com:

- Parecer técnico da área demandante, **assinado pela chefia responsável**, que ateste o cumprimento das orientações jurídicas ou justifique eventual descumprimento.
- Manifestação da Consultoria Jurídica.

Esse fluxo assegura que a manifestação da AECI seja técnica, objetiva e baseada em um processo amadurecido.

8.4 Situações em que a AECI pode ser consultada preventivamente

Mesmo fora da obrigatoriedade prevista no art. 1º, a AECI pode ser consultada, preventivamente, em casos como:

- Riscos jurídicos, éticos ou operacionais relevantes.
- Incertezas quanto à redação de cláusulas de integridade ou direitos humanos.
- Insegurança sobre a regularidade de exigências do edital ou critérios de julgamento.
- Demandas estratégicas ou contratações sensíveis institucionalmente.
- Contratações com impacto direto na **imagem institucional** ou em programas prioritários de governo.

8.5 Canais de apoio e orientações preventivas

A AECI oferece suporte técnico contínuo às unidades executoras por meio de:

- Atendimento por e-mail institucional: aeci@mdh.gov.br.
- Participação em reuniões de planejamento, quando necessário.
- Disponibilização de modelos (matriz de riscos, cláusulas padrão, checklists).
- Emissão de pareceres orientativos e não vinculantes.
- Ações de formação e sensibilização sobre integridade e gestão de riscos.

Importante: a AECI atua em caráter **orientativo e preventivo**, sem emitir parecer jurídico vinculante.

Lições

- ✓ A atuação da AECI colabora para a governança, a integridade e a segurança jurídica nas contratações do MDHC.
- ✓ **Parceria Estratégica:** a AECI é vista como parceira estratégica, fortalecendo a cultura de integridade e a confiança junto aos órgãos de controle externos, sem substituir as atribuições das áreas executoras.
- ✓ Para que a AECI se manifeste, o processo deve estar **adequadamente instruído** antes do envio, conforme a Portaria MDHC nº 267/2024.

9. REFERÊNCIAS NORMATIVAS E MATERIAIS ORIENTATIVOS

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.304, de 9 de dezembro de 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12304.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11430.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Portaria Normativa SE/CGU nº 226, de 9 de setembro de 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-se/cgu-n-226-de-9-de-setembro-de-2025-654677738>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Portaria nº 223, de 10 de abril de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/portarias/portaria-no-223-de-10-de-abril-de-2023>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Portaria nº 267, de 9 de abril de 2024. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=515&pagina=36&data=12/04/2024&captchafield=firstAccess>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. [Código de Conduta para Fornecedores do MDHC. \[s.d.\]](#). Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade/CodigoCondutaparaFornecedoresdoMDHC.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Portaria nº 223, de 10 de abril de 2023. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-223-de-10-de-abril-de-2023-476018954>. Acesso em 14 de abril de 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos - MGI. Brasília, DF: MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/manuais/manual-governancas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/instrumento-de-padronizacao-dos-procedimento-de-contratacao-agu-fev-2024.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.

Guia Nacional de Contratações Sustentáveis. Advocacia-Geral da União. 7. ed. Brasília: AGU, 2024. Disponível em <https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/Publicacoes/cartilhas/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis-2024.pdf>. Acesso em 14 de abril de 2026.

MATO GROSSO DO SUL. Guia de Gestão de Riscos nas Contratações Públicas. Controladoria-Geral do Estado (CGE/MS), Campo Grande, 2024. Disponível em: https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/CGE-MS_Guia-de-Gestao-de-Riscos-nas-Contratacoes.pdf. Acesso em: 21 jan. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO; SENADO FEDERAL. Licitações & contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília: TCU: Senado Federal, 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/licitacoes-e-contratos-orientacoes-e-jurisprudencia-do-tcu>. Acesso em: 21 jan. 2026.

ANEXO I - RISCOS RELEVANTES NAS CONTRATAÇÕES (COM BASE EM ACHADOS DA CGU)

Este anexo apresenta os principais riscos identificados nas contratações públicas, com base em achados recorrentes de auditoria da CGU. Eles devem ser observados pelas unidades requisitantes, pregoeiros, fiscais e gestores de contrato como ponto de atenção ao longo de todas as fases do processo (**planejamento, seleção e execução contratual**).

Código	Risco Identificado	Exemplo de Causa	Possíveis Consequências	Medidas Preventivas
R1	Formalização inadequada da demanda	Falta de documento formal, ausência de justificativa técnica	Contratação desnecessária ou incompatível	Exigir documento formal e ETP completo
R2	Especificação inconsistente do objeto	Cópia de outros TRs, linguagem vaga ou genérica	Falha na execução ou direcionamento	Validar tecnicamente o TR, usar modelo padrão
R3	Estimativa deficiente de quantidade	Falta de histórico ou de cálculo realista	Desperdício ou insuficiência de materiais/serviços	Justificar base de cálculo, usar consumo histórico
R4	Estimativa inadequada de preços	Propostas inconsistentes ou fontes inválidas	Sobrepço ou inexecuibilidade	Utilizar Painel de Preços, cotações válidas e justificadas
R5	Termo de Referência inconsistente	TR sem critérios de aceitação, sem plano de fiscalização	Dificuldade de medir execução ou aplicar sanções	Incluir critérios técnicos e plano de fiscalização
R6	Cláusulas inadequadas no edital	Exigências ilegais ou desproporcionais (ex.: certidões extras)	Direcionamento ou anulação do certame	Revisão jurídica e técnica do edital
R7	Publicidade deficiente do edital	Não divulgação nos canais obrigatórios	Baixa competitividade	Publicar em plataforma oficial e observar prazos legais
R8	Exame inadequado de documentos de habilitação	Não consulta a CEIS, CNEP, Receita Federal etc	Empresa inidônea ou impedida sendo contratada	Aplicar checklist de habilitação, consultar bases oficiais
R9	Conluio entre licitantes	Sócios em comum, vínculos familiares, empresas de fachada	Fraude, simulação de competição	Verificar vínculos em bases públicas, aplicar <i>due diligence</i> ¹¹ .
R10	Falta de segregação de funções	Mesma pessoa demandando, instruindo e julgando	Risco ético e de responsabilização individual	Observar matriz de responsabilidades do processo

¹¹ A *due diligence* (diligência prévia) é uma investigação realizada antes de aquisições ou parcerias comerciais, com objetivo de identificar passivos, riscos e oportunidades.

R11	Inexecução parcial do contrato	Ausência de fiscalização, escopo mal definido	Prejuízo ao interesse público	Acompanhamento ativo, registro sistemático, uso de indicadores
R12	Alterações contratuais mal formalizadas	Falta de justificativa técnica, ausência de termo aditivo	Irregularidade formal, risco de responsabilização	Seguir fluxos de alteração contratual previstos em norma
R13	Pagamentos irregulares	Atesto sem evidência, ausência de documentos fiscais válidos	Pagamento indevido, responsabilização do fiscal	Conferência documental rigorosa, registro no plano de fiscalização
R14	Violação de cláusulas de integridade ou direitos humanos	Ausência de monitoramento; omissão do fiscal; empresa sem políticas de integridade	Responsabilização do órgão; danos à imagem institucional; rescisão contratual	Incluir cláusulas obrigatórias (Portaria MDHC nº 223/2023); exigir declarações periódicas; monitorar conduta da contratada
R15	Subcontratação não autorizada	Uso de terceiros sem previsão contratual; terceirização irregular	Perda de controle da execução; falhas de qualidade; risco trabalhista	Prever cláusulas claras no contrato; fiscalizar equipes e insumos utilizados; exigir autorização formal para subcontratar
R16	Descumprimento do Código de Conduta para Fornecedores	Ausência de compromisso formal; práticas empresariais incompatíveis com padrões de integridade e direitos humanos	Sanções contratuais; rescisão; declaração de inidoneidade; danos à imagem institucional	Exigir assinatura do Termo de Compromisso; monitorar conduta da contratada; fiscalizar cláusulas de integridade e direitos humanos; reportar à AECI em caso de violação

ANEXO II - MEDIDAS DE CONTROLE POR ETAPA DA CONTRATAÇÃO

1. Planejamento da Contratação

Medida de Controle	Objetivo
Formalização da demanda em documento oficial (ETP/TR)	Garantir rastreabilidade e necessidade comprovada
Uso de fluxo interno padronizado e matriz de responsabilidades	Evitar sobreposição e falhas de função
Capacitação periódica dos requisitantes	Aumentar qualidade dos ETPs e TRs
Banco de dados de consumos anteriores	Estimativas realistas de quantidades
Equipe multidisciplinar para ETP	Visão técnica, operacional e financeira integrada
Checklist de ETP/TR antes do envio ao jurídico	Prevenir falhas e retrabalho
Consulta a Painel de Preços, Atas de Registro de Preços e contratações similares	Evitar sobrepreço ou subavaliação
Elaboração de plano de riscos vinculado ao TR	Mitigar falhas desde o planejamento

2. Seleção do Fornecedor

Medida de Controle	Objetivo
Publicação ampla e tempestiva no PNCP e Compras.gov.br	Ampliar competitividade
Modelos padronizados de editais e minutas	Reduzir riscos de inconsistência
Revisão jurídica com checklist obrigatório	Garantir conformidade legal
Inclusão de cláusulas de integridade e direitos humanos	Prevenir riscos de corrupção e violações
Avaliação de atestados técnicos com área especializada	Validar experiência e capacidade
Diligências formais e registradas	Evitar falhas documentais
Consulta a cadastros (CEIS, CNEP, TCU, Receita etc.)	Verificar idoneidade do fornecedor
Segregação de funções entre demandante, comissão e fiscal	Reduzir risco ético e de favorecimento

3. Julgamento e Habilitação

Medida de Controle	Objetivo
Planilhas comparativas padronizadas	Transparência e objetividade
Registro formal de diligências e decisões	Rastreabilidade do processo
Pareceres fundamentados	Segurança jurídica
Capacitação da comissão de contratação	Qualidade técnica das análises
Prazos claros para análise de recursos	Evitar insegurança e questionamentos
Participação da área técnica quando exigido	Reforçar consistência da decisão
<i>Due diligence</i> em vínculos societários	Prevenir conluio ou cartel

4. Gestão e Fiscalização Contratual

Medida de Controle	Objetivo
Designação formal de fiscais/gestores por portaria	Definir responsabilidades
Plano de fiscalização com periodicidade e indicadores	Padronizar acompanhamento
Registro de ocorrências em formulário padrão	Documentar inadimplências e falhas
Indicadores de desempenho definidos no TR	Monitorar qualidade e prazo
Segregação entre fiscalização técnica e administrativa	Dividir responsabilidades
Atesto documental obrigatório antes do pagamento	Evitar pagamentos indevidos
Substituição de fiscais em caso de afastamento	Garantir continuidade do controle
Relatórios mensais de fiscalização no SEI	Preservar trilha de auditoria

5. Pagamento e Encerramento

Medida de Controle	Objetivo
Conferência de regularidade fiscal e trabalhista antes do pagamento	Garantir conformidade legal
Checklist obrigatório de documentos para pagamento	Evitar falhas ou fraudes
Observância da ordem cronológica de pagamentos	Transparência e legalidade
Suspensão de pagamento até correção de falhas	Proteger o erário
Instância revisora para pagamentos vultosos	Reduzir risco de erro ou fraude
Planejamento prévio de reajustes, reequilíbrios e prorrogações	Evitar imprevistos
Registro de encerramento e avaliação dos resultados	Promover aprendizado institucional

ANEXO III - CHECKLISTS RESUMIDAS PARA CONSULTAS RÁPIDAS

Planejamento da Contratação

- A demanda foi formalizada e justificada de forma clara?
- O Estudo Técnico Preliminar (ETP) foi elaborado e assinado?
- O Termo de Referência (TR) contém escopo, prazos e critérios de aceitação bem definidos?
- A estimativa de preços foi feita com base em fontes válidas e atualizadas?
- Os riscos da contratação foram identificados e mitigados?
- O processo foi registrado e anexado ao SEI/PNCP?

Seleção do Fornecedor

- A modalidade de licitação foi escolhida e justificada adequadamente?
- O critério de julgamento está claro, objetivo e fundamentado no edital?
- O edital e a minuta contratual foram revisados, incluindo cláusulas obrigatórias?
- As exigências de habilitação são proporcionais e têm respaldo legal?
- Há medidas para prevenir direcionamento, sobrepreço ou restrição indevida?
- Será verificada a integridade e a regularidade dos licitantes (CEIS, CNEP etc.)?

Julgamento e Habilitação

- Os critérios definidos no edital foram aplicados de forma objetiva?
- As análises de propostas e documentos foram registradas em planilhas ou formulários?
- Diligências foram formalmente registradas quando realizadas?
- As desclassificações ou inabilitações foram fundamentadas tecnicamente?
- Os atos estão sequenciais, numerados e registrados no SEI/Compras.gov.br?
- Os licitantes tiveram oportunidade de se manifestar, quando cabível?

Gestão e Fiscalização Contratual

- Fiscais e gestores foram formalmente designados antes da execução?
- Existe um plano de fiscalização anexado ao processo?
- Os indicadores de desempenho estão sendo acompanhados periodicamente?
- Todas as entregas e documentos foram atestados com evidências?
- Ocorrências e não conformidades estão sendo registradas e tratadas?
- Penalidades foram aplicadas garantindo contraditório e ampla defesa?
- As informações estão atualizadas no SEI, Compras.gov.br e PNCP?