

EVANDRO MISSAGIA FERNANDES
MARCELO BATTESINI

Guidelines para a implantação de Cogestão de Contratações Públicas em Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASGs) da administração pública federal



EXPEDIENTE

Este Produto Técnico foi criado a partir de dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP), junto a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Dissertação que está vinculada à linha de pesquisa Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos e ao projeto de pesquisa Otimização de Processos em Organizações Públicas, registrado no sistema da UFSM sob o número 049897.

MESTRE

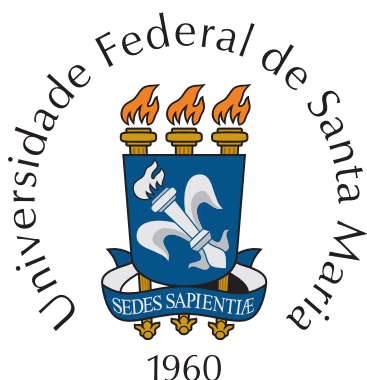
Evandro Missagia Fernandes

ORIENTADOR

Dr. Marcelo Battesini

COORDENADOR DO PPGOP

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira



FICHA CATALOGRÁFICA

DIAGRAMAÇÃO E DESIGN

Giulia Ocaña

JANEIRO DE 2025

Fernandes, Evandro Missagia
Guidelines para a implantação de Cogestão de
Contratações Públicas em Unidades Administrativas de
Serviços Gerais (UASGs) da administração pública federal /
Evandro Missagia Fernandes.- 2025.
70 p.; 30 cm

Orientador: Marcelo Battesini
Produto Tecnológico(mestrado)- Universidade Federal de
Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa
de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas,RS,2025

1. Modelos de Gestão pública 2. Contratos Públicos 3.
Centralização e Descentralização I. Battesini, Marcelo II.
Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, EVANDRO MISSAGIA FERNANDES, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Apresentação



Este material é um produto técnico que foi elaborado para auxiliar na tomada de decisão em processos de implantação e implementação unidades envolvidas em Contratações Públicas pela Administração Pública Federal. A ideia central é a transformação programada das estruturas organizacionais em benefício da eficiência e efetividade nesses processos.

A necessidade dessa mudança foi determinada pela Portaria nº 13.623/2019 da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, genericamente, as denominou Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASGs). Ela é estimulada a alteração da estrutura organizacional pelo redimensionamento da quantidade de UASGs em Organizações Públicas, de modo a reduzir a fragmentação e o uso de recursos. Condição presente em USAGS envolvidas em processos de compras públicas.

Frente a gama de possibilidades (centralizar, descentralizar, compartilhar compras etc.) este material pretende apresentar direções que possam auxiliar na condução dessa transformação por meio da cogestão de processos de Contratações Públicas. Nele são apresentados os principais conceitos envolvidos, contextualizadas as etapas e indicadas boas práticas.

Este material não pretende ser um guia, modelo ou roteiro definitivo, mas sinaliza um percurso possível que pode auxiliar a atenuar a curva de aprendizado e evitar os tortuosos caminhos oferecidos pela tentativa e erro. Ele representa um esforço para responder às demandas contemporâneas da Administração Pública brasileira por modelos de gestão, que toma por base uma sistematização teórica e a apropriação de conhecimento empírico obtido na prática.

Ele é direcionado a diferentes perfis de profissionais da Administração Pública, dentre eles gestores públicos responsáveis pela supervisão de equipes e pela formulação de estratégias de contratações, fiscais de contratos que garantem o cumprimento de obrigações técnicas e administrativas, e autoridades administrativas que validam políticas e supervisionam o desempenho das contratações. Adicionalmente, a sua leitura pode ser útil a servidores das áreas jurídica, financeira e tecnológica que fornecem suporte técnico e normativo à gestão contratual.

Este material é um produto técnico que descreve um processo tangível e não patenteável. Ao concebê-lo, buscou-se oferecer um material com elevado grau de novidade, a partir da aplicação conhecimentos científico e de técnicas e expertises desenvolvidas

no âmbito da pesquisa no PPGOP. Com isso é esperado que ele possa ser utilizado diretamente na solução de problemas de organizações públicas, visando o bem-estar social.



Caracterização deste produto tecnológico



Este produto tecnológico foi desenvolvido na dissertação de mestrado intitulada “Cogestão de Contratações Públicas: Estudo em uma Organização do Exército Brasileiro”. O caso empírico nela estudado subsidiou a sistematização de etapas e boas práticas para contratações públicas para o conjunto de organizações públicas federais, considerado que as organizações militares que seguem as mesmas regras, regulamentos e normativas.

Nesse sentido, este material de referência propõe um conjunto de práticas estruturadas para a gestão de contratos públicos que apresenta aderência à linha de pesquisa Inovação e Modernização de Sistemas e Processos Administrativos, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Com ele esperado introduzir uma abordagem inovadora para o planejamento e execução contratual, com foco na eficiência administrativa, na modernização de sistemas e conformidade legal às exigências da nova legislação. O resultado obtido pode ser apreciado a partir de quatro características (Impacto, Aplicabilidade, Inovação e Complexidade) a seguir detalhadas.

O impacto do produto está relacionado a otimização no uso de recursos públicos e fomento à transparência e confiabilidade em contratações públicas. Seu uso cria um ambiente favorável à inovação e à adoção de práticas mais ágeis. Espera-se que ele auxilie na promoção de mudanças nos processos administrativos em diferentes níveis da administração pública em nível municipal, estadual e nacional, dado sua construção utilizar uma lógica indutiva.

A referência proposta neste produto foi desenvolvida para atender a uma demanda identificada no contexto das contratações públicas, especificamente no âmbito de organizações militares brasileiras. Trata-se de uma solução voltada para um problema de ordem geral relacionado à necessidade de maior eficiência, modernização e governança nos processos de gestão contratual em instituições públicas. A demanda é fruto de uma iniciativa de melhoria contínua, centrada na otimização de processos administrativos por meio de práticas inovadoras e alinhadas às diretrizes legais e institucionais.

O potencial de aplicabilidade deste material é alto, dado ter sido idealizado buscando flexibilidade e replicabilidade. Ele foi concebido para auxiliar

na implantação e implementação de transição em modelos de gestão em diversos contextos da administração pública e, neste sentido, pode ser adaptado às especificidades de organizações de diferentes tamanhos e estruturas e diferentes esferas governamentais. Como resultado indireto disso, há potencial de impacto para a sociedade nacional relacionado a economia de recursos e à população, que pode se beneficiar da oferta de serviços adequados.

Sob o aspecto da inovação, este produto apresenta um médio teor inovativo. Ele combina conceitos e práticas consolidadas (modelos de gestão) com novas soluções para responder os desafios introduzidos à sociedade nacional, em especial pela Lei nº 14.133/2021. A integração de conceitos modernos de gestão híbrida e governança contratual reflete uma abordagem que equilibra a eficiência da centralização com a flexibilidade da descentralização. Com isso, essa abordagem tem potencial de contribuir para atender tanto às necessidades de controle quanto às demandas específicas das unidades operacionais.

A complexidade envolvida neste produto tecnológico é alta, refletindo a diversidade de conhecimentos e atores envolvidos em sua

concepção. Ele foi desenvolvido de modo a articular várias áreas de conhecimento, a exemplo de contratações públicas, legislação e modalidades de gestão e o desempenho em organizações públicas, exigindo a colaboração de múltiplos profissionais e setores. Sua implementação requer não apenas conhecimento técnico, mas também a capacidade de alinhar objetivos estratégicos e operacionais em um ambiente público dinâmico e multifacetado. A complexidade também se manifesta na necessidade de orquestrar as relações entre unidades envolvidas, no uso de sistemas integrados de tecnologia e na necessidade de ajustes contínuos para atender às demandas emergentes.

Em síntese, este produto oferece uma referência a ser utilizada como uma ferramenta estratégica para modernizar a gestão de contratações públicas, pelo potencial de aplicabilidade, inovação e flexibilidade de adaptação. Com isso, oferece uma solução prática e replicável alinhada com a busca de eficiência administrativa e com aderência às normativas estabelecidas pela nova legislação, respondendo aos desafios contemporâneos da administração pública.

A stylized illustration of a student with dark hair in a ponytail, wearing a green t-shirt and black pants, sitting cross-legged on a stack of three books. The student is using a silver laptop. The background is a solid dark green. Floating around the student are various educational icons: a large white paper with a green circle containing a white graduation cap, a green binder, a green pencil, a large white letter 'A', and several smaller white papers and photos. The books are stacked horizontally, with the top one being green and the others dark green.

O QUE É COGESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL?

A cogestão na Administração Pública Federal refere-se a um modelo híbrido de gestão em que diferentes organizações públicas colaboram de forma estruturada para otimizar processos administrativos, como contratações públicas. Esse modelo combina elementos de centralização, que promovem uniformidade e controle, com aspectos de descentralização, que permitem flexibilidade e resposta rápida às demandas específicas das unidades participantes (ABOELAZM; AFANDY, 2019; BAILY et al., 2000). O objetivo é maximizar a eficiência, a transparência e a accountability nos processos, atendendo às exigências legais e otimizando o uso dos recursos públicos.

O QUE SÃO CONTRATAÇÕES PÚBLICAS?

As contratações públicas são processos administrativos pelos quais a Administração Pública, direta ou indireta, estabelece contratos com entidades privadas ou outras organizações para a aquisição de bens, serviços ou obras. Esses contratos são regidos por um conjunto específico de legislações e normas, como a Lei nº 14.133/2021,

que busca garantir a eficiência, a transparência e o cumprimento do interesse público (BRASIL, 2021b). Além de viabilizar a prestação de serviços essenciais, as contratações públicas são ferramentas estratégicas para a modernização e o desempenho da administração pública.

O QUE SÃO UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SERVIÇOS GERAIS?

As Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG) são estruturas organizacionais dentro da administração pública federal criadas para gerenciar e executar atividades administrativas relacionadas às contratações e aquisições de bens e serviços. A possibilidade de implantação foi definida pelo Ministério da Economia. Portaria nº 3.235/2019 orientou o redimensionamento do quantitativo de UASGs pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta e autárquica.

Nesse contexto, elas atuam como unidades gestoras, responsáveis pela condução dos processos licitatórios, gestão de contratos e monitoramento das execuções, buscando atender às demandas de diferentes órgãos e unidades administrativas de

forma padronizada e eficiente. Sua racionalização e centralização têm sido incentivadas como parte de políticas públicas para promover economia de escala, controle institucional e maior eficiência nos processos administrativos.

ENTENDENDO O NOVO MARCO LEGAL DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos representa um marco na regulamentação das contratações públicas no Brasil (Lei Federal 14.133/2021), trazendo inovações que visam modernizar, padronizar e tornar mais eficientes os processos licitatórios e de contratação no âmbito da administração pública. Dentre suas diretrizes, ela busca garantir maior transparência, economicidade e eficiência, além de estabelecer práticas mais alinhadas às exigências contemporâneas de governança e compliance (BRASIL, 2021b).

Em complemento a ela, a Política de Governança das Contratações, estabelece a necessidade de as instituições considerarem formas alternativas de gestão na Administração Pública Federal, como forma de organização de seus processos. Esse direcionamento é destacado pela obrigatoriedade de instituir instrumentos que viabilizem a

centralização da contratação de bens e serviços e dos procedimentos de aquisição (BRASIL, 2021b), bem como a padronização e centralização desses processos sempre que pertinente (BRASIL, 2021a).

MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Na gestão centralizada, uma única unidade ou órgão central é responsável por realizar todas as contratações, garantindo padronização, uniformidade e maior controle dos processos. Porém, esse modelo pode ser menos ágil para atender às demandas específicas das unidades descentralizadas se (ABOELAZM; AFANDY, 2019; BAILY et al., 2000). Por outro lado, a gestão descentralizada distribui as responsabilidades entre várias unidades ou órgãos, oferecendo maior autonomia para cada unidade atender às suas necessidades.

Apesar da flexibilidade, esse modelo pode gerar falta de uniformidade, redundância de processos e maior dificuldade de supervisão se (ABOELAZM; AFANDY, 2019; BAILY et al., 2000).

Uma forma alternativa é a gestão híbrida, que une os benefícios de ambos os modelos (BAILY

et al., 2000). Nela, uma unidade central coordene e supervise processos estratégicos, como a padronização e o monitoramento, enquanto as unidades descentralizadas mantêm flexibilidade e autonomia para atender demandas específicas. Esse equilíbrio assegura que a gestão pública seja eficiente e alinhada aos objetivos institucionais, com governança sólida e alinhamento ao planejamento estratégico.

Independentemente do modelo adotado, é esperada uma adequada gestão e governança das contratações públicas realizadas. A governança delimita a estratégia na busca de efetividade e economicidade, enquanto a gestão impõe a eficiência e a eficácia em todas as fases dos contratos e a governança.



Essa relação é caracterizada pelo Tribunal de Contas da União na forma da Figura a seguir.



Ambas têm o propósito de criar um ambiente íntegro e alinhado ao planejamento estratégico, garantindo um alto padrão de integridade e responsabilidade na gestão dos recursos públicos utilizados em contratações públicas (BRASIL, 2021a).



A Cogestão de contratações públicas



A cogestão de Contratações Públicas na administração pública federal se refere a um modo de administrar que envolve a participação ativa das partes interessadas na tomada de decisões. Ela se insere em um dado contexto organizacional no qual há diferentes lócus autônomos (setores, departamentos, unidades etc.), com suas regras, hierarquias e processos compartilhados.

Esses espaços de decisão são coordenados por uma estrutura central de gestão de Contratações Públicas que promove e estimula a colaboração e a cooperação com as unidades envolvidas, assim como o compartilhamento de responsabilidades e a influência, tanto na análise de contexto e problemas quanto em processos de tomada de decisão.



Com isso, há a atenuação dos efeitos de uma estrutura hierárquica tradicional e a adoção de uma forma de gestão híbrida, que compartilha os benefícios da centralização e da descentralização.

As principais vantagens do modelo de cogestão de Contratações Públicas são sistematizadas na Figura a seguir.



As principais características do modelo de cogestão de Contratações Públicas proposto são:

- **Coordenação central;**
- **Autonomia das unidades vinculadas;**
- **Abrangência espacial que permita a logística dos objetos contratados;**
- **Modelo Colaborativo**
- **Camadas de gestão e estruturação de processos**
- **Flexibilidade na implementação**
- **Não são compras compartilhadas nem registro de preço**

Com isso, a cogestão no âmbito das contratações públicas não deve ser confundida com a simples prática de compras compartilhadas ou com o uso do sistema de registro de preços. Embora esses mecanismos também visem à otimização de recursos e à padronização de processos, eles se limitam à centralização de demandas de aquisição em um único procedimento licitatório, beneficiando

múltiplas unidades administrativas. A cogestão, por outro lado, vai além dessa lógica ao integrar, de maneira mais ampla, as responsabilidades de planejamento, execução, controle e fiscalização entre diferentes unidades ou organizações, preservando a autonomia operacional das partes envolvidas, mas sob um sistema coordenado de governança.

Nesse contexto, a cogestão busca não apenas gerar ganhos financeiros por meio da economia de escala, como ocorre nas compras compartilhadas, mas também promover uma gestão integrada e colaborativa entre as organizações envolvidas.

Ela permite o compartilhamento de responsabilidades e conhecimentos técnicos, aumentando a eficiência na execução dos contratos e fortalecendo o controle interno. Diferentemente do registro de preços, que é meramente um instrumento de gestão de compras futuras, a cogestão representa uma abordagem estratégica de administração pública, focada em processos contínuos de aprimoramento e alinhamento institucional para a execução eficiente dos recursos públicos.

Etapas para a implantação



As seis etapas para implantação da cogestão de contratações públicas, são a seguir detalhadas. Elas foram propostas para implementação na sequência indicada, porém na prática pode haver sobreposições temporais. Não há uma estimativa de tempo para cumpri-las, mas a experiência prévia indica a necessidade de pelo menos 12 meses.

1. DIAGNÓSTICO INICIAL

O diagnóstico inicial é a base para a estruturação a ser conduzida e deve ter profundidade para assegurar a viabilidade dos resultados desejados. Nesta etapa, deverão ser definidos os seguintes aspectos:

Unidades envolvidas: Identificar as unidades administrativas que participarão do modelo de cogestão, o que inclui determinar o número de unidades, suas funções específicas e a interdependência entre elas. Considerar processos padronizados já realizados pelas unidades que podem integrar procedimentos em diferentes fases do contrato.

Abrangência geográfica: Mapear a localização e as características regionais das unidades, como proximidade com a unidade central e possíveis

desafios logísticos. Em regiões amplas é necessário considerar adaptações ao processo devido a especificidades locais.

Recursos disponíveis: Realizar um levantamento detalhado dos recursos humanos (número de servidores, competências técnicas), financeiros (orçamento disponível para a transição) e tecnológicos (sistemas de TI existentes).

Legitimidade: Avaliar os limites legais e organizacionais para que a unidade central atue em coordenação das demais. Isso inclui verificar se há respaldo jurídico e regulatório para a cogestão, bem como se a cultura organizacional admite tal mudança.

Escopo: Definir os tipos de contratações a serem incluídas no processo de cogestão, priorizando aquelas de maior impacto financeiro, operacional ou estratégico. Isso pode incluir, por exemplo, contratos de serviços contínuos, fornecimento de materiais e projetos estratégicos, bem como demandar a definição de fases incrementais de implantação.

2. CRIAÇÃO DAS ESTRUTURAS

A execução eficiente da implantação da cogestão depende de uma estrutura sólida, com recursos adequados e planejamento estratégico detalhado, com a finalidade de garantir a operacionalização, alinhando os objetivos institucionais às capacidades organizacionais e tecnológicas. Essa etapa estabelece a base para que o processo seja implementado com sucesso e sustentado ao longo do tempo, devendo ser realizadas as seguintes atividades:

Autorização Estratégica: Formalizar a aprovação do processo por meio de atos administrativos tais como: portarias, diretrizes institucionais e ordens de serviço, que detalhem os objetivos, metas e cronogramas para a implementação, bem como, a definição de responsabilidades.

Infraestrutura: Assegurar instalações físicas para a unidade central, equipadas com recursos tecnológicos, como redes de comunicação, computadores e sistemas de gestão. Essa infraestrutura deve atender tanto à unidade central quanto às demandas de integração com as unidades descentralizadas.

Equipe: Formar uma equipe multidisciplinar composta por especialistas em contratação pública, gestão estratégica e tecnologia da informação. Capacitações específicas devem ser realizadas para garantir a competência dos servidores, especialmente na utilização de novas ferramentas e na aplicação da legislação vigente.

Formalização: Incorporar o processo na estrutura administrativa da instituição, detalhando os fluxos de responsabilidade por meio de normativas internas (ordens de serviço, normas gerais de ações e regulamentos internos). Isso inclui a criação de um organograma funcional que ilustre as relações entre a unidade central e as descentralizadas.

Grupo de Trabalho: Constituir um grupo de trabalho com representantes das unidades envolvidas. Esse grupo será responsável por elaborar diretrizes operacionais, supervisionar a implementação e estabelecer mecanismos de comunicação eficientes entre os stakeholders envolvidos internos e externos. Deverão ser realizadas reuniões periódicas para monitorar o progresso da implementação, discutir desafios e propor soluções.

Suporte de sistemas digitais: Implementar suporte computacional para centralizar informações e monitorar contratos. Desenvolver um portal intranet que permita a integração das unidades e facilite o acesso a documentos e relatórios. Utilizar o sistema Comprasnet Contratos para monitoramento de contratos, gestão de licitações e acompanhamento da execução contratual e ferramentas que automatizem tarefas repetitivas.

Mapear os processos: Se refere a identificação da sequência de atividades necessárias para realização de um processo de contratação. Isso implica em definir todas as atividades e suas sequências na forma atual (*As is*) e futura (*to Be*). Isso permitiria a gestão POR PROCESSO

3. SENSIBILIZAÇÃO DAS UNIDADES

A sensibilização das unidades é uma etapa importante para garantir o sucesso da implantação da cogestão. Engajar as unidades é essencial para promover adesão e reduzir resistências. Esta etapa visa promover a compreensão dos objetivos, alinhar expectativas e engajar os atores envolvidos, minimizando resistências e fortalecendo o compromisso de todos.

Reuniões Iniciais: Realizar apresentações detalhadas sobre a proposta, seus objetivos e os benefícios esperados. Essas reuniões devem incluir representantes de diferentes níveis hierárquicos, garantindo que todas as partes interessadas compreendam suas responsabilidades e vantagens.

Engajamento: Criar canais para acolher sugestões e dúvidas, promovendo um ambiente colaborativo. A transparência no planejamento e na execução é fundamental para gerar confiança e engajamento. Sempre que possível valorizar a contribuição das unidades ao longo do processo, reconhecendo esforços e resultados.

Planejamento de Transição: Estabelecer um cronograma detalhado de transição que permita a integração gradual das unidades. Este planejamento deve considerar as especificidades operacionais de cada unidade, assegurando que a transição ocorra de forma eficiente e minimizando impactos.

Suporte Técnico: Disponibilizar equipes de suporte técnico para auxiliar as unidades durante a transição, especialmente em questões relacionadas ao uso de sistemas e adaptação a novos fluxos de trabalho.

4. REVISÃO PERIÓDICA

A revisão contínua assegura a sustentabilidade e aprimoramento do processo. Elas garantem a evolução com base em aprendizados práticos, alinhando-se às mudanças no ambiente institucional, assegurando que o processo se adapte às mudanças contextuais e às demandas emergentes. Essa abordagem permite monitorar os resultados alcançados, identificar melhorias e consolidar um ciclo de aprendizagem organizacional.

Melhoria Contínua: Realizar análises regulares para identificar áreas de melhoria e propor ajustes nos fluxos e processos.

Alteração do Escopo: Reavaliar e expandir o escopo das contratações conforme o processo amadureça as novas demandas surgem, garantindo sua relevância e adaptabilidade. Para isso o processo de ser reavaliado periodicamente, visando a introdução de novos tipos de contratações de forma progressiva, inclusão de novas unidades e adaptação às novas regulamentações.

Feedback: Incorporar as contribuições das unidades e partes interessadas, utilizando-as para refinar e consolidar as melhores práticas. Após a coleta dos

feedbacks, processar as informações, identificando padrões e insights que possam orientar ajustes no processo.

5. IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS POR FASES

As alterações nas contratações devem ocorrer por fases, ou etapas, garante que o modelo de cogestão seja adaptado às realidades e necessidades das unidades participantes, permitindo maior controle, ajustes progressivos e mitigação de riscos. Essa etapa promove uma adaptação gradual das unidades, assegurando a continuidade operacional.

Cronograma de Ações: Formalizar um cronograma que detalhe as fases de migração, priorizando os contratos de menor complexidade nas fases iniciais. Isso facilita o aprendizado organizacional e reduz riscos.

Comunicação: Estabelecer comunicação regular, como reuniões e relatórios periódicos, para manter todas as unidades informadas sobre os avanços e prazos. Criar mecanismos para coletar feedback das unidades, como formulários, permitindo ajustes com base nas necessidades e percepções.

Realocação de Recursos: Definir a redistribuição de recursos humanos e financeiros das unidades gestoras atuais para a unidade central, assegurando continuidade nas operações. Planejar a redistribuição de recursos de forma gradual, garantindo que as unidades gestoras não tenham suas operações prejudicadas durante a migração. Identificar profissionais que possam ser transferidos para a unidade central ou capacitados para atuar na nova forma de contratação.

Padronização: Desenvolver e implementar modelos uniformes para documentos, editais e fluxos de trabalho, visando uniformidade, reduzir erros e aumentar a eficiência do processo.

Governança Pública: Implementar mecanismos de monitoramento, como auditorias internas e relatórios de desempenho, para garantir a transparência e a integridade dos processos. Essas auditorias devem ser regulares para identificar desvios, inconsistências e boas práticas. Ainda, monitorar riscos associados às contratações, como descontinuidade, atrasos e descumprimentos contratuais, e estabelecer planos de contingência para mitigar impactos.

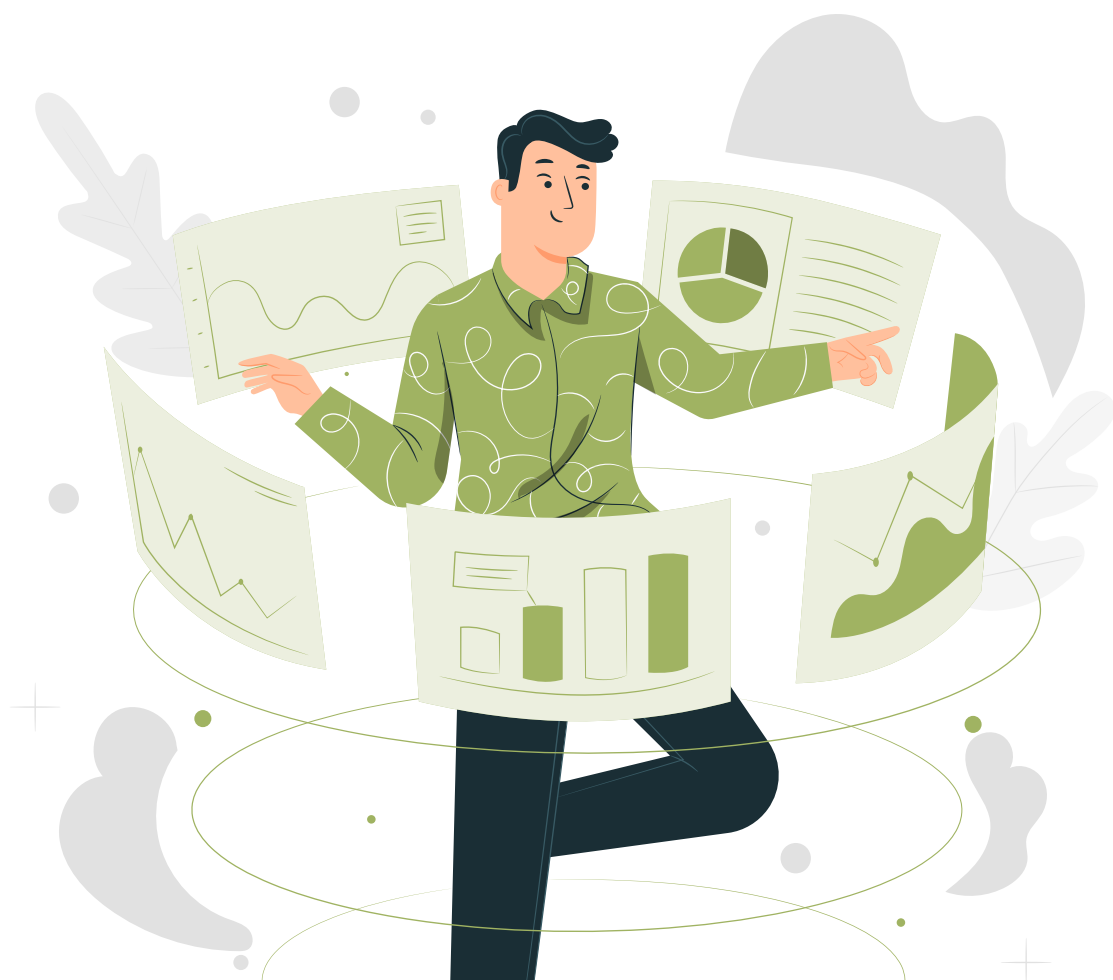
6. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

O acompanhamento contínuo do processo de contratação por meio de com indicadores objetivos é essencial para assegurar um desempenho eficiente e a eficaz da cogestão. Ele permite o acompanhamento em tempo real das atividades, a identificação de desvios e a implementação de melhorias. Com indicadores claros e uma abordagem proativa de gestão de riscos, a administração pública pode maximizar os benefícios e a integridade nas contratações públicas.

Indicadores de Desempenho: Definir métricas para medir a eficiência e a eficácia do processo de contratação, tais como: tempo médio de tramitação de contratos, percentual de contratos concluídos no prazo, número de aditivos contratuais, distinguindo entre os de valor e os de prazo, custo por processo licitatório e satisfação dos usuários com os serviços prestados.

Correção de Falhas: Estabelecer processos para identificar e corrigir gargalos no fluxo de trabalho, utilizando os dados coletados para retroalimentar as melhorias. Os indicadores de desempenho devem ser utilizados para identificar etapas do processo que apresentem atrasos, retrabalho ou alta incidência de erros. Após identificação, desenvolver planos de ação específicos para corrigir falhas identificadas, incluindo prazos, responsáveis e recursos necessários.

Gestão de Riscos: Monitorar continuamente os riscos associados às contratações, como descontinuidade, atrasos e descumprimentos contratuais, e estabelecer planos de contingência para mitigar impactos.



Diretrizes para a Cogestão de Contratações Públicas em Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UAGS)

Diante do cenário desafiador trazido pela Lei nº 14.133/2021, que introduziu um novo marco normativo para as contratações públicas é necessário uma abordagem inovadora ao implantar e implementar a modernização das estruturas organizacionais na forma de UASG, atendendo ao disposto na Portaria nº 3.235/2019.

Apesar de ter sido concebido com base em um caso empírico em uma organização militar (FERNANDES, 2019), o aprendizado obtido permitiu gerar este produto técnico com potencial de ser um recurso valioso para gestores públicos que enfrentam a complexidade crescente dos processos contratuais e a necessidade de alinhar eficiência, transparência e accountability. Ele foi desenvolvido como uma ferramenta prática e abrangente para orientar a implantação e a gestão eficiente de seção/setor/unidade de gestão de contratos em instituições públicas.

A seguir são fornecidas diretrizes gerais e adaptáveis para a modernização e padronização dos processos contratuais. A sua concepção visa auxiliar na promoção uma maior eficiência administrativa e conformidade com a legislação vigente, atendendo os princípios da administração pública, em especial a legalidade, impessoalidade, moralidade,

publicidade e eficiência. Bem como fomentar a transparência e a responsabilidade administrativa, fortalecendo a governança pública moderna. Nesse sentido, elas buscam integrar ferramentas tecnológicas, indicadores de desempenho, metodologias e boas práticas para otimizar recursos públicos, reduzir custos e aprimorar os resultados na entrega de serviços e bens contratados.

Essas diretrizes indicam e descrevem o que fazer, complementando a seção anterior que indica as etapas a serem percorridas.

OBJETOS DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Os objetos da contratação podem abranger uma ampla variedade de serviços essenciais para atender às demandas administrativas e operacionais das unidades gestoras. Entre os mais comuns, destacam-se serviços de vigilância, limpeza, conservação predial, transporte, apoio administrativo e tecnologia da informação, que garantem a continuidade das atividades institucionais. Além disso, podem ser contratados serviços especializados, a exemplo de manutenção de equipamentos, consultoria técnica, suporte jurídico, capacitação profissional e serviços de engenharia.

O Apêndice B apresenta uma lista de objetos de contratação pública abarcados por este guideline, abrangendo uma ampla gama de serviços administrativos e operacionais comumente utilizados pela administração pública. A escolha dos objetos contratados deve estar alinhada às necessidades estratégicas da administração, considerando aspectos como frequência da demanda, complexidade da execução e custo-benefício, garantindo a eficiência, economicidade e conformidade com a legislação vigente.

FORMALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES E GESTÃO DE PESSOAS

A designação formal do gestor de contrato e dos fiscais administrativos é essencial para garantir o cumprimento adequado das obrigações contratuais, sendo fundamental que as atribuições de cada agente público sejam claramente definidas.

GESTOR DE CONTRATO

Normalmente, é o responsável pela formalização da demanda e participa da fase de planejamento da contratação, assegurando que os requisitos técnicos e administrativos sejam adequadamente definidos. A formalização de suas atividades deve indicar:

- Supervisionar e coordenar todas as atividades de gestão contratual, garantindo que a execução ocorra conforme os termos pactuados;
- Solicitar e gerenciar os recursos necessários para a execução do contrato, inclu-ndo previsão orçamentária e repasses financeiros;
- Manter contato direto com o contratado, sendo o interlocutor principal da administração pública para ajustes contratuais;
- Aprovar e encaminhar documentações para repactuações, reequilíbrios financeiros, prorrogações e demais modificações contratuais;
- Reportar problemas à alta administração e propor soluções para garantir o cumprimento do contrato.

FISCAL ADMINISTRATIVO:

A formalização de suas atividades deve indicar:

- Acompanhar e verifica a regularidade fiscal e trabalhista do contratado, garan-tindo a conformidade documental;
- Fiscalizar os prazos de execução e pagamentos, registrar qualquer descumpri-mento contratual;

- Confirmar a entrega do objeto contratado de acordo com as especificações e quantitativos estabelecidos no contrato;
- Documentar ocorrências e evidenciações sobre o cumprimento contratual, elaborando relatórios periódicos;
- Auxiliar na tramitação processual para formalização de aditivos, prorrogações e ajustes contratuais.

IMPORTÂNCIA DE DOCUMENTAR E DESIGNAR E SEGREGAR FUNÇÕES

A designação deve ser formalizada por meio de atos administrativos, como portarias ou ordens de serviço, garantindo clareza nas atribuições e mitigando riscos de conflitos de interesse. Para assegurar a independência na supervisão do contrato, sempre que possível gestor e fiscal não devem ser a mesma pessoa.

Além disso, para um desempenho eficiente, deve haver a capacitação contínua dos agentes designados (documentada na ficha funcional), a adoção de ferramentas digitais para monitoramento e a implementação de relatórios periódicos que registrem as atividades executadas.

Procedimentos, que fortalecem a administração pública e a governança de contratos, promovendo economicidade, eficiência e segurança jurídica na execução contratual.

PLANEJAMENTO DE PESSOAL E DISTRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Para a implantação de uma UASG para a gestão de contratos eficiente, é fundamental estabelecer um planejamento adequado de pessoal, garantindo que a equipe tenha capacidade de supervisionar todas as etapas do ciclo contratual. A alocação adequada de gestores contribui para a otimização dos recursos administrativos, evitando sobrecarga e assegurando que cada contrato receba a devida atenção em sua execução, renovação e fiscalização.

A experiência empírica recomenda que cada agente seja responsável por uma carteira com entre 10 e 20 contratos, o que permite um acompanhamento detalhado e contínuo entre a fase de planejamento e o encerramento do contrato. Essa distribuição leva em conta uma duração média dos contratos de aproximadamente 10 anos, permitindo uma gestão mais estruturada e previsível ao longo do tempo. Nesse contexto, estes agentes públicos desempenham a função do gestor destes contratos,

sendo responsável por planejar e alocar os recursos necessários, acompanhar o desempenho da empresa contratada e garantir o cumprimento dos prazos e cláusulas estabelecidas.

Além disso, eles coordenarão o processo de renovação anual, verificando a conformidade do contrato com as diretrizes institucionais e a legislação vigente. Esse modelo de gestão garante maior controle sobre a execução dos serviços e facilita a antecipação de eventuais problemas, permitindo ajustes estratégicos antes que comprometam a qualidade do fornecimento ou a prestação dos serviços terceirizados.

CAPACITAÇÕES E ATUALIZAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS

A efetividade da cogestão de contratos depende da capacitação dos agentes envolvidos na fiscalização, que deve ser documentada. A nomeação de servidores não qualificados pode comprometer a execução contratual, o que não deve ocorrer mesmo quando há muitos Gestores, Fiscais e Fiscais Setoriais de contratos. A criação de um banco de dados de capacitações evita esse problema, garantindo que apenas servidores capacitados sejam designados. Esse banco deve conter informações sobre cursos,

certificações e experiência dos fiscais, assegurando nomeações baseadas em critérios objetivos.

O controle das capacitações pode melhorar a qualidade da gestão e fiscalização, assegurando que os agentes possuam conhecimento técnico adequado para monitorar a execução contratual com eficiência. Além disso, aumenta a segurança jurídica, reduzindo riscos de questionamentos e garantindo conformidade com a legislação vigente. Também torna a segregação de funções mais eficiente, permitindo a designação de fiscais conforme a especialidade do objeto contratado. Por fim, possibilita uma gestão estratégica dos recursos humanos, identificando lacunas na qualificação e direcionando treinamentos para otimizar a alocação dos fiscais.

IMPLEMENTAÇÃO DE BANCO DE DADOS DE CAPACITAÇÕES

Os registros devem incluir:

- Cadastro Unificado: o banco de dados deve ser centralizado e conter informações sobre os fiscais, incluindo formação acadêmica, cursos de capacitação realizados, certificações e experiência na fiscalização de contratos;

- Atualização Contínua: manter um fluxo periódico de atualização dos registros, garantindo que novas capacitações sejam documentadas e servidores qualificados sejam identificados;
- Critérios de Nomeação: estabelecer diretrizes que condicionem a designação de fis-cais à qualificação comprovada no banco de dados, garantindo que apenas servidores capacitados assumam a função.

Esse controle fortalece a governança contratual e garante mais transparência, eficiência e segurança da cogestão, assegurando que os contratos sejam fiscalizados por servidores qualificados. Além disso, publiciza frente aos contratados as funções dos agentes.

GOVERNANÇA ESTRATÉGICA E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A cogestão de contratos, como proposta neste guidelines, permite um acompanhamento mais eficiente dos recursos públicos, garantindo maior previsibilidade e transparência no uso do orçamento. Nesse contexto, a seguir são descritas três boas práticas fundamentais contribuem para aprimorar o controle financeiro e a gestão dos contratos.

CONTROLE CENTRALIZADO DOS RECURSOS PÚBLICOS

A consolidação das despesas em uma única unidade (UASG) facilita a gestão e descentralização dos recursos. Isso permite um controle mais preciso dos gastos, otimizando a alocação orçamentária e evitando inconsistências entre diferentes unidades.

PRONTA IDENTIFICAÇÃO E INTERVENÇÃO EM GASTOS FORA DO PADRÃO

Possibilita a identificação prévia de desvios nos gastos, permitindo uma análise rápida e intervenções corretivas. Caso uma despesa destoante seja identificada, a unidade responsável pode notificar imediatamente tanto a unidade executora quanto a concessionária de serviços públicos, prevenindo desperdícios e garantindo maior previsibilidade financeira.

ANTECIPAÇÃO DE SOLICITAÇÕES DE CRÉDITOS SUPLEMENTARES

Dado que a previsão orçamentária é baseada em estimativas, a cogestão possibilita o monitoramento contínuo da necessidade de recursos adicionais.

Isso permite solicitar créditos suplementares com antecedência, evitando atrasos em pagamentos, reduzindo riscos de multas e juros e assegurando a continuidade dos serviços contratados.

Esses procedimentos proporcionam maior previsibilidade e transparência na execução orçamentária, permitindo que as unidades envolvidas na cogestão tenham um acompanhamento contínuo dos recursos disponíveis e das despesas realizadas. Além disso, é otimizada a descentralização dos recursos, garantindo que os gastos sejam gerenciados de forma mais estratégica e controlada, evitando desperdícios e alocações ineficientes. Outro benefício é a redução dos riscos financeiros e dos atrasos nos pagamentos, pois o monitoramento constante do orçamento possibilita a antecipação de eventuais necessidades de suplementação de crédito, evitando encargos adicionais como multas e juros.

Por fim, a capacidade de intervenção rápida para ajustes orçamentários e correção de desvios permite uma resposta ágil diante de variações inesperadas nas despesas, assegurando que os contratos sejam executados dentro dos parâmetros planejados. Dessa forma, a adoção dessas medidas gerenciais

fortalece a governança financeira na cogestão de contratos, garantindo maior eficiência, controle e segurança na gestão dos recursos públicos.

INSTRUMENTALIZAÇÃO PROCESSUAL

A cogestão de contratos caracteriza-se como um modelo de gestão centralizada com execução descentralizada, no qual a unidade central assume a governança do contrato, padronizando processos e garantindo conformidade com a legislação, enquanto as unidades descentralizadas executam e monitoram a prestação dos serviços contratados.

Esse modelo de estrutura organizacional busca equilibrar padronização e autonomia, assegurando maior controle sobre a execução contratual sem comprometer a flexibilidade operacional das unidades descentralizadas. Para que essa estrutura funcione de maneira eficiente, é essencial garantir formas de instrumentalização processual, de modo que todos os envolvidos na execução dos contratos tenham acesso a procedimentos claros.

Assim, a cogestão de contratos envolve diferentes formas contratuais e unidades da organização, que executam distintas fases das contratações. Por exemplo, enquanto a Unidade Gestora Gerenciadora

(UGG) dos contratos centraliza a contratação de um pregão, a execução do contrato é realizada de forma descentralizada pelas demais unidades gestoras participantes (UGP).

Esse modelo permite maior controle sobre os processos de aquisição e, ao mesmo tempo, concede autonomia operacional às unidades que executam os serviços contratados.

O pregão pode ser realizado por dois principais sistemas: Sistema de Registro de Preços (SRP) e Sistema de Preços Praticados (SPP). No SRP, não há a necessidade de uma Unidade Gestora Participante (UGP) para cada adesão, pois as unidades podem aderir ao contrato conforme suas necessidades ao longo da vigência do registro. Alternativamente, no SPP, que segue o modelo tradicional, cada unidade participante já define previamente sua demanda e se compromete com a execução contratual dentro dos termos pactuados.

A escolha entre SRP e SPP depende das características da contratação, do volume de demanda e da necessidade de flexibilidade na adesão ao contrato. Enquanto o SRP proporciona maior agilidade e possibilidade de adesão futura,

o SPP garante maior previsibilidade e controle dos valores contratados desde o início do processo licitatório.

Independentemente do modelo escolhido, é essencial que a instrumentalização processual seja bem estruturada, garantindo que todas as unidades envolvidas sigam procedimentos claros, padronizados e alinhados às diretrizes da unidade gerenciadora, assegurando eficiência, transparência e conformidade com a legislação vigente. O Apêndice C apresenta um extrato de um Estudo Técnico Preliminar (ETP).

É fundamental destacar que os quantitativos de itens dos contratos referentes à UGG e a UGP devem ser consolidados e apresentados de forma unificada. Nesse sentido, o Termo de Referência (TR) deve-se especificar o quantitativo individualizado de cada UG participante, garantindo transparência e organização. No entanto, para fins de lançamento no sistema de divulgação do edital e na formalização dos contratos, os quantitativos deverão ser centralizados, sendo apresentado como se fosse integralmente da UGG. O Apêndice D apresenta um extrato de um TR.

Além disso, é importante ressaltar que não se deve abrir uma Intenção de Registro de Preços (IRP) permitindo que cada UG participante lance seus próprios quantitativos. O correto é que todos os quantitativos sejam consolidados e lançados exclusivamente pela UG gerenciadora, assegurando maior controle, padronização e evitando inconsistências no processo licitatório. O Apêndice D demonstra um Modelo de Comunicado de não divulgação de IRP

Além disso, outra importante questão da instrumentalização contratual é que não seja aberta uma Intenção de Registro de Preços (IRP), permitido que cada UGP lance seus próprios quantitativos. Com isso, todos os quantitativos devem ser consolidados e lançados exclusivamente pela UASG gestora de contratos, assegurando maior controle, padronização e evitando inconsistências no processo licitatório. O Apêndice E demonstra um Modelo de Comunicado de não divulgação de IRP.

Após o encerramento do pregão, a UASG gestora de contratos deverá registrar o quantitativo centralizado no sistema CONTRATOS 4.0 (sistema computacional unificado do governo federal) e

indicar quais unidades serão responsáveis pela execução descentralizada do contrato. É importante ressaltar que, atualmente, esse sistema não vincula automaticamente os quantitativos a cada UGP. Portanto, esse controle deve ser realizado individualmente por cada participante, conforme detalhado no anexo do TR, garantindo transparência e organização na execução contratual.

Especificamente em relação ao instrumento contratual, ele deve estabelecer um maior detalhamento das regras que serão aplicadas em relação ao objeto contratado, garantindo clareza e segurança jurídica na execução do serviço. Nele, devem estar definidos os critérios técnicos, operacionais e administrativos que regerão a relação entre a administração pública e a empresa contratada, assegurando a conformidade com a legislação vigente. Além disso, o contrato deve especificar a forma de fiscalização e os mecanismos de controle que permitirão o acompanhamento da execução contratual, mitigando riscos e promovendo maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

Para que essas formas funcionem adequadamente, no Termo de Contrato deve constar especificamente que se trata de um contrato de gestão centralizada

com execução descentralizada, no qual uma UASG gestora de contratos é responsável pela governança do contrato, enquanto as UGP realizam a execução descentralizada dos serviços contratados. Além disso, a vigência da contratação deve ser claramente estabelecida no contrato, contemplando eventuais renovações e ajustes, garantindo a continuidade do serviço e evitando a descontinuidade de atividades essenciais. O Apêndice F apresenta exemplos práticos desses procedimentos, detalhando sua aplicação e facilitando a compreensão da sua implementação.

Por fim, a adequada instrumentalização processual deve permitir que as unidades descentralizadas executem suas atividades de maneira alinhada às diretrizes estabelecidas pela unidade central, minimizando riscos de erros processuais, atrasos na execução e falhas na fiscalização. Além disso, facilita a prestação de contas e auditorias, permitindo um acompanhamento detalhado do cumprimento contratual. Assim, ela é fundamental para o sucesso da cogestão de contratos, garantindo que a gestão seja integrada, eficiente e transparente, ao mesmo tempo em que respeita a autonomia das unidades descentralizadas.

REFERÊNCIAS

- ABOELAZM, K. S.; AFANDY, A. Centralization and decentralization of public procurement: Analysis for the role of General Authority for Governmental Services (GAGS) in Egypt. **Journal of Advances in Management Research**, v. 16, n. 3, p. 262-276, 11 jul. 2019.
- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União, **Referencial básico de governança organizacional. Brasil**, 2020.
- BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 8541-8542, 2021a.
- BRASIL. Presidência de República. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Edição Extra - F, 1 abr. 2021b.
- BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa SEGES/ME nº 19, de 4 de abril de 2022. Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 47, 2022.
- BRASIL. Ministério da Economia. Portaria nº 3.235, de 10 de dezembro de 2019. Diretrizes para o redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - Uasg, pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p. 47, 2017a.
- FERNANDES, E. M. **Cogestão de Contratações Públicas: Estudo em uma Organização do Exército Brasileiro**. Dissertação - Universidade Federal de Santa Maria, 2024.
- FIUZA, E. P. S. Desenho institucional em compras públicas. **Marcos regulatórios no Brasil: aperfeiçoando a qualidade regulatória**, p. 423, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2015.

GLAS, A. H.; SCHAUPP, M.; ESSIG, M. An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement. **Journal of Public Procurement**, v. 17, n. 4, p. 572-605, 2017.

FERNANDES, E. M. **Cogestão de contratações públicas**: estudo em uma organização do exército brasileiro. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), 2024.

MOREIRA, E. B.; RIBEIRO, L. C. Centralização de compras públicas no Brasil. **Revista de Direito Público da Economia - RDPE**, v. 14, n. 56, p. 57-74, 2016.

PETERSEN, O. H.; JENSEN, M. D.; BHATTI, Y. The effect of procurement centralization on government purchasing prices: evidence from a field experiment. **International Public Management Journal**, p. 1-19, 2020.

APÊNDICE A - Checklist para Implantação da Gestão Híbrida/Cogestão em Contratações Públicas

1. Diagnóstico Inicial

- Identificar unidades envolvidas e sua abrangência geográfica.
- Avaliar os recursos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos).
- Mapear os contratos existentes e suas especificidades.
- Definir o escopo inicial das contratações (tipos e volume de contratos).
- Verificar a legitimidade da unidade central para realizar contratações para outras unidades.

2. Criação das Estruturas

- Obter aprovação formal para a implantação do processo de cogestão em nível estratégico.
- Designar um local físico adequado para a SGC.
- Alocar os recursos de suporte, como equipamentos de comunicação e rede.
- Formar a equipe com gestores, fiscais e suporte técnico, considerando a capacitação necessária.
- Estabelecer a SGC na estrutura administrativa por meio de diretrizes formais.
- Criar um grupo de trabalho para elaboração de diretrizes e fluxos de comunicação.
- Definir os softwares e sistemas computacionais para suporte à gestão (ex.: Comprasnet, SIAFI).

3. Sensibilização das Unidades

- Agendar reuniões com representantes das unidades envolvidas.
- Apresentar os objetivos, benefícios e resultados esperados da gestão híbrida.
- Acolher sugestões e registrar as preocupações levantadas.
- Definir o período de transição e as etapas iniciais de implementação.

- Disponibilizar canais de suporte técnico para as unidades.

4. Revisão Periódica e Avaliação

- Avaliar a eficiência e eficácia do modelo híbrido em reuniões periódicas.
- Revisar o escopo dos contratos e a abrangência das unidades envolvidas.
- Propor ajustes no modelo com base nos resultados obtidos e nas demandas emergentes.
- Incorporar boas práticas identificadas durante a implementação.

5. Implementação por Fases

- Criar um cronograma detalhado de migração para o processo de cogestão.
- Formalizar o início das ações com comunicação oficial às unidades.
- Padronizar documentos, fluxos de trabalho e veículos de comunicação.
- Ajustar editais e contratos para atender às especificidades das entregas em diferentes localidades.
- Estabelecer mecanismos de governança pública para garantir transparência.

6. Monitoramento do Processo

- Definir indicadores de desempenho (ex.: tempo de tramitação, custos reduzidos, aditivos necessários).
- Integrar os indicadores em sistemas institucionais para análise contínua.
- Realizar auditorias regulares para verificar a conformidade dos processos.
- Criar relatórios periódicos para retroalimentar o processo com insights e correções.

7. Capacitação e Treinamento

- Promover treinamentos iniciais para gestores e fiscais de contratos.
- Planejar atualizações periódicas sobre legislações e boas práticas.
- Disponibilizar manuais internos e guias para consulta da equipe.

8. Boas Práticas e Sustentação

- Documentar boas práticas e lições aprendidas ao longo do processo.

- Estabelecer mecanismos de comunicação para disseminação dessas práticas.
- Garantir a manutenção de sistemas e suporte técnico para continuidade do modelo híbrido.

APÊNDICE B - Objetos de Contratação

As contratações públicas podem ter como objeto diferentes serviços, sendo eles dos tipos contratos centralizados (realizados e executados pelas UAGS) ou Contratos celebrados em Cogestão. A seguir são exemplificados diferentes objetos para cada tipo.

1. Contratos Centralizados

1.1 Concessionárias de Serviços Públicos

- Mercado livre de energia;
- Fornecimento de energia elétrica;
- Abastecimento de água e tratamento de esgoto sanitário;
- Telefonia fixa digital;
- Telefonia móvel pessoal;
- Serviços postais (correios); e
- Conexão à internet dedicado.

1.2 Prestação de serviço com dedicação exclusiva de mão de obra

- Vigilância;
- Limpeza;
- Zeladoria;
- Motorista; e
- Camareira.

2. Contratos de Cogestão

2.1 Contratos Continuados

- Agenciamento de passagem rodoviária;
- Agenciamento de passagem aérea nacional;
- Agenciamento de passagem aérea internacional;
- Seguro de viagem para viagens aéreas internacionais;
- Fretamento de Ônibus, Micro-ônibus ou Vans com motoristas e locação de veículos;
- Transporte Nacional de Bagagem;
- Serviço de lavanderia;

- Manutenção de redes de esgotos sanitários;
- Limpeza e higienização de caixas d'água;
- Implantação, manutenção e monitoramento de dispositivos de tratamento de água para consumo humano, limpeza e desinfecção de reservatórios de água;
- Dedetização, desratização, descupinização e desalojamento de morcegos;
- Manutenção de viaturas;
- Instalação e manutenção preventiva e corretiva de ar-condicionado;
- Manutenção de levadores;
- Impressão Corporativa;
- Serviços gráficos;
- Almoxarifado virtual de material de administrativo gerenciamento de meios logísticos;
- Publicação em Jornal de Grande Circulação;
- EBC - Publicidade Legal;
- Manutenção de Equipamentos de Refrigeração, Cozinha, Caldeiras etc;
- Fornecimento de Gás refinado de petróleo, Nitrogênio Líquido (N2), Oxigênio (O2), Carvão vegetal e lenha etc.;
- Produtos com origem na Agricultura Familiar.

APÊNDICE C - Extrato do Estudo Técnico Preliminar

Estudo Técnico Preliminar XX/2025

1. Informações Básicas

Número do processo: Informar número

2. Descrição da necessidade

2.1 A necessidade da contratação de empresas para prestação de Serviço de Manutenção Preventiva e Corretiva em Equipamento refrigeração, cozinha, caldeira, jardinagem e ar condicionado central, justifica-se pelo fato de que a maioria dos **Órgãos Participantes** utilizam esses equipamentos tanto nas cozinhas para preparo e cocção de alimentos, quanto para aquecimento de água utilizada nos alojamentos, dependências e instalações.

2.2 Também é importante ressaltar que a contratante utiliza diversos equipamentos que exigem conhecimentos técnicos especializados para a sua manutenção, devendo estes serem inspecionados periodicamente para garantir adequadas condições de funcionalidade, segurança e conforto aos usuários, mantendo um adequado padrão operacional.

2.3 Considerando que a Organização não dispõe em seu quadro funcional de pessoal específico para execução rotineira dos serviços descritos, justifica-se a contratação da prestação dos serviços visando a execução das atividades de manutenção - preventiva e corretiva - **de forma continuada**, prezando pela economicidade dos investimentos.

3. Área requisitante

Informar a área requisitante

4. Descrição dos Requisitos da Contratação

4.1 As Contratadas deverão cumprir todas as obrigações constantes no Edital, seus anexos e sua proposta, assumindo como exclusivamente seus riscos e as despesas decorrentes da boa e perfeita execução do objeto.

4.2 O licitante deverá comprovar, por meio de licenças de capacidade técnica, emitidas por pessoa jurídica de direito público, que tenha executado contrato de **serviços continuados** em quantidades suficientes para comprovar a experiência da contratada, julgados conforme discricionariedade administrativa.

4.3 As contratadas deverão atender a todas as exigências preceituadas nas Normas Técnicas Vigentes, além de todas aquelas previstas no Termo de Referência atinente ao objeto.

4.4 Não é admitida a subcontratação do objeto contratual.

4.5 O contrato oferece maior detalhamento das regras que serão aplicadas em relação à garantia da contratação.

4.6 Serão disponibilizados data e horário diferentes aos interessados em realizar a vistoria prévia, conforme solicitação realizada ao endereço eletrônico: Informar endereço.

4.7 A avaliação prévia do local de execução dos serviços é imprescindível para o conhecimento pleno das condições e peculiaridades do objeto a ser contratado, sendo assegurado ao interessado o direito de realização de vistoria prévia, acompanhado por servidor designado para esse fim: informar dias e horários. [...]

APÊNDICE D - Extrato Termo Referência

TERMO DE REFERÊNCIA | SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS | PREGÃO ELETRÔNICO | PRESTAÇÃO DE SERVIÇO CONTINUADO

1. DO OBJETO

1.1. Contratação de empresa especializada para **prestação de serviço continuado** de instalação, manutenção preventiva e corretiva em aparelhos de ar-condicionado, tipo janela, split e split piso teto, pertencentes a este Órgão Gerenciador e órgãos participantes, com fornecimento de peças e demais materiais e equipamentos necessários à manutenção, adequação e à execução dos serviços, conforme especificações e quantitativos estabelecidos neste instrumento.

1.1.1. Itens para ampla participação

Nº item	Código	Descrição	Un	Total itens	Valor unitário	Valor total
1	YYYY	Serviços de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos de ar-condicionado tipo split, de diversas marcas e potência de até 9.000 BTUs, conforme descrição detalhada do item abaixo especificada:	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx

Nº item	Descrição detalhada do item	Un	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
1.1	Manutenção preventiva de condicionador de ar split de 9.000 BTUs de diversas marcas compreendendo: limpeza completa e higienização com produtos apropriados do filtro de ar dos equipamentos, com periodicidade de 2 vezes ao ano.	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx
1.2	Serviços de manutenção preventiva completa em equipamentos de ar-condicionado tipo split, de diversas marcas e potência de 9.000 BTUs, conforme especificação completa dos serviços constantes deste TR.	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx
1.3	Serviço de manutenção corretiva para troca de gás de ar-condicionado modelo Split de 9000 BTUs, com fornecimento da peça e de materiais necessários para o serviço por conta da CONTRATADA.	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx
1.4	Serviço de manutenção corretiva de substituição de placa eletrônica da condensadora de ar-condicionado modelo Split de 9000 BTUs, fornecimento da peça e de materiais necessários para o serviço por conta da CONTRATADA.	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx
1.5	Serviço de manutenção corretiva com a troca de compressor de ar-condicionado modelo Split de 9000 BTUs; com fornecimento da peça e de materiais necessários para o serviço por conta da CONTRATADA.	Serviço	xxxx	R\$ xxxx	R\$ xxxx
Valor total do item					R\$ xxxx

1.2. Estimativas de consumo individualizadas, do Órgão Gerenciador e dos Órgão(s) Participante(s), conforme unidades de fornecimento definidas no subitens 1.1.1:

Item	OG	OP 1	OP 2	...	OP n	Total
1	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
2	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
3	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
4	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
5	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX

Legenda - Órgão Gerenciador (OG); Órgão Participante (OP).

1.3. O objeto da licitação tem a natureza de **serviço comum, continuado**, de instalação, manutenção preventiva e corretiva de aparelhos de ar-condicionado, conforme justificativa constante do Estudo Técnico Preliminar.

1.4. Os quantitativos e respectivos códigos dos itens estão discriminados na tabela acima.

1.5. A presente contratação adotará como regime de execução a Empreitada por Preço Unitário.

1.6. O prazo de vigência da contratação é de 5 anos contados da assinatura do Termo de Contrato, prorrogável por até 10 anos, na forma dos artigos 106 e 107 da Lei nº 14.133, de 2021.

1.7. O serviço é enquadrado como continuado tendo em vista que a necessidade de manutenção preventiva e corretiva é permanente, sendo a vigência plurianual mais vantajosa considerando o Estudo Técnico Preliminar.

1.8. O contrato oferece maior detalhamento das regras que serão aplicadas em relação à vigência da contratação.

APÊNDICE E - Comunicado de não divulgação de Intenção de Registro de Preços (IRP)

COMUNICADO DE NÃO DIVULGAÇÃO DE INTENÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS (IRP) Nº XX/20XX

UASG XXXXXX

1 A **Nome de Instituição**, por meio da **Seção ou Repartição Responsável**, gerenciará a IRP nº xx/20xx, para registro de preços objetivando eventual contratação de serviço XXXXX.

2 A singularidade do serviço e características específicas desta UASG, não será divulgada a IRP, sendo exclusiva dos **Órgãos Participantes previstos** no ETP e TR.

3 Neste contexto, a **Nome de Instituição**, órgão gerenciador, nos termos do §1º do art. 4º do Decreto 7.892/2013, dispensará a divulgação da Intenção de Registro de Preços, por conta da premissa de tempo e uma vez que a participação prévia de **XX (XX) Órgãos Participantes**, evidentemente já está atendendo a finalidade do Decreto 7.892/2013, de aproveitar uma licitação para mais de um órgão, em condições mais propícias de organização dos trabalhos.

4 Ante o exposto, a **Nome de Instituição**, no uso de suas atribuições, deixa de comunicar a realização da **IRP nº XX/20XX**, pelos motivos acima apresentados.

APÊNDICE F - Extrato do Termo de Contrato

01. CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO

1.1. O objeto do presente instrumento é a contratação de prestação de **serviço continuado** de lavanderia, que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência, anexo do Edital.

1.2. Este Termo de Contrato vincula-se ao Edital do Pregão, identificado no preâmbulo e à proposta vencedora, independentemente de transcrição.

1.3. Objeto da contratação: [...]

2. CLÁUSULA SEGUNDA - VIGÊNCIA E PRORROGAÇÃO

2.1. O prazo de vigência da contratação é de 01 (um) ano contados da assinatura do contrato, prorrogável por até 10 anos, na forma dos artigos 106 e 107 da Lei nº 14.133, de 2021.

2.1.1. A prorrogação de que trata este item é condicionada ao ateste, pela autoridade competente, de que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado.

2.2. O contratado não tem direito subjetivo à prorrogação contratual.

2.3. A prorrogação do contrato deverá ser promovida mediante celebração de Termo Aditivo.

2.4. O contrato não poderá ser prorrogado quando o contratado tiver sido penalizado nas sanções de declaração de inidoneidade ou impedimento de licitar e contratar com poder público, observadas as abrangências de aplicação.

3. CLÁUSULA TERCEIRA - MODELOS DE EXECUÇÃO E GESTÃO CONTRATUAIS

3.1. O regime de execução contratual, os modelos de gestão e de execução, assim como os prazos e condições de conclusão, entrega, observação e recebimento do objeto constam no Termo de Referência, anexo a este Contrato.

3.2. Este instrumento de contrato tem como signatária a **Nome de Instituição**, à qual incumbe, por ser Unidade Gerenciadora deste contrato, a **assinatura deste instrumento de forma centralizada**, inclusive os discriminados nas cláusulas

seguintes, consideram-se **CONTRATANTES** e órgãos compradores, individualmente, cada uma das Unidades Participantes deste contrato.

3.3. Para os atos de execução contratual, inclusive os discriminadores nas cláusulas seguintes, consideram-se CONTRATANTES e órgãos compradores, individualmente, cada uma das Unidades abaixo:

3.3.1. Órgão Gerenciador:

Organização/Instituição	UASG	Endereço / Local de Entrega e Execução do Objeto
XXXX	XXXX	XXXX

3.3.2. Órgãos Participantes:

Organização/Instituição	UASG	Endereço / Local de Entrega e Execução do Objeto
XXXX	XXXX	XXXX
XXXX	XXXX	XXXX
XXXX	XXXX	XXXX

3.3.3. Estimativas de consumo individualizadas, do órgão gerenciador e órgão(s) e entidade(s) participante(s):

Item	OG	OP 1	OP 2	...	OP n	Total
1	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
2	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
3	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
4	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX
5	XXX	XXX	XXX	...	XXX	XXX

Legenda - Órgão Gerenciador (OG); Órgão Participante (OP).

