

# **GUIA REFERENCIAL PARA GESTÃO DE PROCESSOS NO GOVERNO**

Áreas de Integração para Governo Eletrônico  
Arquitetura e-PING de Interoperabilidade



**GOVERNO FEDERAL**



**Março, 2011**

## Sumário

1. Introdução.....	4
1.1. Apresentação.....	4
1.2. Motivação.....	4
1.3. Contextualização.....	6
1.4. Objetivos.....	6
2. Consolidação de Conceitos.....	7
2.1. Processos.....	7
2.2. Ciclo de Gerenciamento de Processos.....	8
2.2.1 Ciclo de Gerenciamento de Processos - CBOK.....	9
2.2.1.1 Planejamento.....	9
2.2.1.2. Análise.....	9
2.2.1.3. Desenho e Modelagem.....	9
2.2.1.4. Implementação.....	10
2.2.1.5. Gerenciamento de Desempenho.....	11
2.2.1.6. Refinamento.....	11
2.2.2 Ciclo de Gerenciamento de Processos - SDPS .....	11
2.2.2.1 Modelagem .....	11
2.2.2.2 Simulação.....	12
2.2.2.1 Emulação .....	12
2.2.2.1 Encenação.....	13
2.3. Maturidade de Processos.....	13
2.3.1. Maturidade de Processos (visão do CBOK).....	13
2.3.2. Maturidade de Processos (visão da SDPS).....	15
Verbetes.....	19
Siglas.....	20
Ficha Técnica.....	22
Anexo 1 - Processo de Contratação de atividades de Gestão de Processos.....	23
Fundamentação Legal.....	24

Planejamento – Fase Interna.....	25
Elaboração do Edital.....	36
Seleção de Fornecedores – Fase Externa.....	86
Gestão Contratual.....	86
Boas Práticas.....	87
Boas práticas observadas no Termo de Referência da Secretaria de Orçamento Federal - SOF.....	87

## 1. Introdução

Nessa seção temos por objetivo posicionar o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo, procedendo a sua apresentação e definição, esclarecendo quanto a motivação para seu desenvolvimento, os objetivos atrelados a sua criação e seu relacionamento com os instrumentos de Governo, notadamente a Arquitetura e-PING de Interoperabilidade e ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

### 1.1. Apresentação

O Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo consiste em um documento de orientação metodológica de suporte à gestão de processos. Este documento contempla um conjunto de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio a serem utilizados pelos agentes de processos durante as atividades de construção e melhoria de modelos de processos. Além da orientação metodológica à elaboração e evolução de processos, o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo tem a função de fornecer um olhar comum a respeito do gerenciamento de processos.

A próxima seção apresenta a origem dessa iniciativa e a forma como está sendo conduzida. A seção 1.3 situa o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo no contexto de Governo, destacando sua relação com a Carta de Serviços ao Cidadão [9]. Em seguida, na seção 1.4, são listados os objetivos dessa iniciativa. A seção 2, “Consolidação de Conceitos”, traz a definição de processo e, na sequência, discute o ciclo de gerenciamento de processos, definindo cada uma de suas fases.

### 1.2. Motivação

A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), juntamente com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (IT) administram um programa denominado e-PING, o qual estabelece um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas para regulamentar a utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo Federal.

A Secretaria de Gestão (SEGES), também do Ministério do Planejamento, tem como uma de suas competências coordenar as ações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Dentre os métodos e soluções ofertados pelo Programa GesPública encontra-se a Gestão de Processos.

A e-PING é dividida em 5 temas: Interconexão; Segurança; Meios de Acesso; Organização e Intercâmbio de Informações; Áreas de Integração para Governo Eletrônico. No âmbito do tema “Áreas de Integração para Governo Eletrônico”, em conjunto com a Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), foi criado um grupo de trabalho com variados perfis, composto por pessoas de diferentes órgãos de Governo, o qual tem por objetivo elaborar o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo.

A necessidade de desenvolvimento desse trabalho originou-se da constatação de que as várias iniciativas conduzidas no Governo relacionadas à gestão de processos de negócio carecem de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições. Isto traz consequências para a execução com sucesso de iniciativas prioritárias do MP, como a implementação do Decreto 6.932/ 2009 de simplificação do atendimento ao cidadão e o alinhamento da visão de processos à de dados, viabilizando a implementação de solução de TI mais racionais e integradas, que é o foco do e-GOV, o Governo Eletrônico Brasileiro.

É fato que o momento atual se caracteriza pela demanda para integração dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, seja na simplificação no trânsito e recuperação de documentos, atestados e certidões emitidas em âmbito federal; seja na premissa de reuso de dados e integração como forma de viabilizar e garantir integridade, atualidade e legalidade das informações necessárias a estes processos, que alicerça a desburocratização e que, a partir da “Carta de Serviços ao Cidadão”, estabelece o compromisso do Governo Federal com a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos ou entidades que culminam com a obrigatoriedade da aplicação de pesquisas periódicas de satisfação junto aos usuários buscando identificar lacunas e deficiências na prestação do serviço ao cidadão.

### 1.3. Contextualização

No âmbito do GesPública [6], a gestão de processos orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, ferramenta constante do conjunto de soluções ofertadas pelo Programa e tornada obrigatória para os órgãos do Poder Executivo Federal que prestam atendimento direto ao público desde 2009. Neste sentido, os compromissos de qualidade presentes nas Cartas de Serviços configuram um sinônimo da descrição dos resultados a serem atingidos pelos processos, principalmente se complementados por meio de indicadores de desempenho.

Dessa forma, os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos. O “foco no cidadão”, premissa básica da Carta de Serviços [9], faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente e os prestadores de serviço do Governo devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas.

Paralelamente ao Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo, outros projetos vem sendo conduzidos com o objetivo de amparar o Governo no que diz respeito a processos. Dentre eles, destaca-se a concepção de uma Plataforma de Processos, a qual favorecerá a visão integrada de processos e dados de Governo para apoiar decisões estratégicas, aperfeiçoando os níveis de gestão e controle da Administração Pública. De forma a associar dados a processos (visão de negócio), essa iniciativa será responsável por um conjunto de estratégias, padrões e metodologias e por um ambiente tecnológico que reunirá soluções para suporte às atividades relacionadas a processos.

### 1.4. Objetivos

A visão de futuro desse trabalho engloba os seguintes objetivos:

- Fornecer uma orientação conceitual e um conjunto de melhores práticas acerca de processos obtida a partir da consolidação do estado da arte na literatura e mercado;
- Apresentar um painel quanto à condução de iniciativas de Gestão de Processos nos órgãos de

governo;

•Criar um grupo para consolidar conceitos disponíveis na literatura e mercado, para troca de experiência sobre Gestão de processos e para apoio às Organizações que desejam iniciar atividades em Gestão de Processos – iniciado a partir do fórum permanente criado no endereço <http://seges.planejamento.gov.br/processos/>.

## 2. Consolidação de Conceitos

Essa seção busca apresentar conceitos básicos da área de gestão de processos. Inicialmente, na seção 2.1, introduz-se o tema, apresentando o conceito de processo e discutindo a gestão de processos nas instituições. Na seção seguinte, dá-se enfoque no ciclo de gestão de processos, definindo etapas que permitem a organização do gerenciamento de processos, tais como definição dos princípios de governança, análise, modelagem, implementação, gerenciamento de desempenho e refinamento de processos. Por fim, é abordada a maturidade de processos na seção 2.3, discutindo um modelo para avaliação da maturidade dos processos em uma organização.

### 2.1. Processos

Uma visão inicial conceitua processos como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor” [2]. Também no âmbito do Programa GesPública, “um processo é, ainda, um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão” [1].

Uma definição de processo mais completa e atual é dada por [10]: “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos. Tal é a abordagem preconizada pela Sociedade para a Ciência de *Design* e de Processos (SDPS, do inglês *Society for Design and Process Science*), primeira instituição científica a ser criada no tema e com a qual o

MP/SEGES possui cooperação em vigor desde 2009.

Uma característica importante dos processos é a interfuncionalidade, segundo Gonçalves [7]. Embora existam processos realizados inteiramente em uma unidade funcional, os principais processos de uma instituição (sobretudo os processos de negócio) atravessam as fronteiras das áreas funcionais, sendo conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational), interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais. Tais processos são executados ortogonalmente à estrutura “vertical”, típica das organizações estruturadas funcionalmente. Além disso, no caso da Administração Pública, importância especial deve ser dada aos processos que ultrapassam as fronteiras das instituições, como ocorre na execução de políticas públicas.

A estrutura horizontal dos processos é explorada por abordagens de gestão organizacional baseadas no gerenciamento de processos de negócio. Essa disciplina propõe uma abordagem orientada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (CBOK) [4], desenvolvido pela ABPMP (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio).

O suporte ferramental no contexto de processos é indispensável, com destaque para os sistemas de automatização da gestão de processos. Segundo [10], a tendência é o tratamento de processos como grandes redes complexas organizacionais que se estabelecem para atingir resultados comuns, o que aumenta a demanda por tecnologias que permitam o compartilhamento do conhecimento e a rápida tomada de decisão.

## **2.2. Ciclo de Gerenciamento de Processos**

De acordo com o guia CBOK [4], a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Tal ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento; e Refinamento.

Segundo a SDPS [12], o ciclo de gerenciamento de processos é bastante distinto e consiste das etapas de Modelagem; Simulação; Emulação; e Encenação. Devido às características próprias de cada uma das abordagens, vamos detalhá-las um pouco mais a seguir.



## 2.2.1 Ciclo de Gerenciamento de Processos - CBOK

### 2.2.1.1 Planejamento

Nessa etapa são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos. Segundo o Guia CBOK [4], deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

### 2.2.1.2. Análise

De acordo com o CBOK [4], a análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados. Ela congrega informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo. Durante essa etapa são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais *stakeholders* e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual do negócio. Dentre as possíveis técnicas, temos: *Brainstorming*, Grupo Focal, Entrevista, Cenários, *Survey*/Questionário e *5W1H*. Parte dessas técnicas será empregada pelo analista de negócios para entender e documentar um processo ou reelaborar sua versão.

### 2.2.1.3. Desenho e Modelagem

Segundo o Guia CBoK [4], o desenho de processo consiste na "criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas,

recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos".

Já a modelagem de processo é definida como "um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo "criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão". Alternativamente chamada de fase de "identificação", a modelagem pode ser também definida como "fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo" [8].

O Guia CBOK ressalta, no entanto, que a modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria. Além disso, segundo o Guia de Gestão de Processos do GesPública [5], ela requer a reflexão e definição do resultado esperado ao finalizar o processo, devendo buscar quais os valores finais a serem gerados aos clientes / cidadãos. Segundo [10], é importante obter respostas às seguintes questões: "por que é requerido tal resultado do trabalho?", "que tipo de efeito o resultado irá gerar no todo?" e "qual a qualidade que o servidor imagina que seu resultado deve apresentar para ser útil ao processo?". As respostas geradas permitirão uma modelagem mais completa, útil e consistente com a realidade.

De forma a complementar os diagramas de processo, deve-se produzir uma documentação adicional durante a modelagem, contendo as informações necessárias para atingir os objetivos do processo. Essa atividade de documentação pode ser também denominada "caracterização", constituindo uma forma de tornar ainda mais rica a representação dos processos [8].

#### **2.2.1.4. Implementação**

A etapa de implementação é definida pelo Guia CBOK [4] como a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

### **2.2.1.5. Gerenciamento de Desempenho**

Segundo o Guia CBOK [4], é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, a etapa de implementação avaliam o desempenho de processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

A etapa de gerenciamento de desempenho, de forma alternativa, pode ser chamada de “simulação e emulação”, sendo responsável pela aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo [8]. Segundo [10], essa etapa é uma aliada fundamental na redução de riscos quando da implementação do processo.

### **2.2.1.6. Refinamento**

A etapa de refinamento ou transformação é, segundo o Guia CBOK [4], responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo. Alternativamente, é chamada de “encenação”, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários [8] [10].

## **2.2.2 Ciclo de Gerenciamento de Processos - SDPS**

### **2.2.2.1 Modelagem**

Nessa etapa são inicialmente identificados os valores que o processo em estudo deverá gerar. Além de sua descrição, é importante retratar quais as motivações para que tal valor seja esperado, bem como os impactos que serão causados por sua existência e as características de qualidade que o definem como válido. Após a identificação dos itens que compõem a “cadeia de valores” do processo, verifica-se os papéis assumidos por tais elementos, ou seja, valores adicionados (resultados do processo), insumos (que são transformados), referências (que orientam a

transformação) ou infraestruturas (que são consumidos pelo processo). Ainda na modelagem são verificadas as sincronias necessárias entre insumos, referências e infraestruturas para a geração do valor esperado, sendo que devem ser compatibilizadas as expectativas entre as várias partes que produzem cada um dos elementos. Também são previstas as condições que os elementos do processo podem assumir e as respectivas ações a serem tomadas, planejando-se para possíveis contingências e melhorias. As atividades envolvidas são registradas e são identificados os efeitos colaterais causados por cada elemento presente na cadeia de valor, ou seja, são visualizados os processos que geram um determinado valor / resultado e também os processos que são gerados a partir de tal elemento.

### **2.2.2.2 Simulação**

A simulação incorpora dados estatísticos aos modelos de processos desenhados na etapa anterior, visando à minimização dos riscos de efeitos indesejados quando de sua implantação. Devem ser previstos itens tais como existência ou não de estoques antes do início dos processos, seus pontos de indução, as distribuições estatísticas e os tempos associados às transformações, dentre outros.

A partir de tais dados estimados, são gerados cenários alternativos que devem ser avaliados e, quando necessário, induzirão alterações nos modelos para que sejam o mais próximo do resultado desejado quando de sua implantação.

### **2.2.2.1 Emulação**

Nessa etapa são incluídos dados da realidade junto aos dados estimados identificados na fase de simulação. É o momento em que, por exemplo, são construídas as telas de sistemas automatizados que serão utilizados no processo e é solicitado o preenchimento das suas informações a uma amostra de pessoas, evitando que requisitos modelados sejam impossíveis de serem obtidos na prática. É também a fase em que fazemos turmas-piloto de algo que queremos ver funcionando na “vida real”.

Como no caso da simulação, quaisquer necessidades de ajustes devem ser comunicadas para que os modelos (e os cenários) sejam alterados e voltem a ser emulados, até que os níveis de qualidade desejados sejam atingidos.

### 2.2.2.1 Encenação

Fase do ciclo de gestão de processos que representa a “vida real” dos processos modelados, simulados e emulados, ou seja, é a única etapa que não se pode prescindir quando da execução de um trabalho (ela ocorre, quer o processo tenha sido modelado / simulado / emulado ou não). Portanto, se desejarmos reduzir ou impedir os riscos de algum efeito que não desejamos observar em nosso processo, é importante realizarmos boas modelagens, simulações e emulações, porém nunca perdendo de vista as exigências que as partes envolvidas no processo possuem – caso contrário, boa parte de nosso esforço pode ser desconsiderada face à velocidade requerida pela realidade.

## 2.3. Maturidade de Processos

Novamente no caso da maturidade dos processos, de acordo com o referencial adotado os conceitos e os níveis associados são distintos. A seguir, apresentamos as visões do CBOK e da SDPS.

### 2.3.1. Maturidade de Processos (visão do CBOK)

A visão atualmente explorada de Gestão de Processos de Negócio define um ciclo de vida de um processo que parte de sua descoberta e segue até sua implementação. De modo a tornar a instituição apta à implantação de uma solução tecnológica de gerenciamento de processos, desenvolveu-se um modelo de maturidade de processos de negócio, o *Business Process Maturity Model* [11].

O modelo encontra-se dividido em cinco níveis de maturidade, assim como os demais modelos baseados no *Process Maturity Framework*. Cada um de seus estágios representa a maneira como a organização é transformada na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados. Abaixo apresentamos os níveis propostos [11]:

- Nível 1 – Inicial

Os processos são executados de maneira ad-hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados.

•Nível 2 – Gerenciado

A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.

•Nível 3 – Padronizado

Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de meios comuns e experiências.

•Nível 4 – Previsível

As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o *workflow*, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.

•Nível 5 – Otimizado

Ações de melhorias pró-ativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os *gaps* entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.

Cada um dos níveis de maturidade (2 a 5) é composto por áreas de processos que habilitam a capacidade respectiva de cada nível. Dessa forma, a área de processo é estruturada para alcançar metas específicas na criação, suporte e sustentação do estado organizacional característico de cada nível. Cada uma dessas áreas é composta por uma coleção de melhores práticas integradas, as quais dizem o que deve ser feito, mas não de que forma deve ser feito. As organizações ficam, então, livres para estabelecer os métodos e abordagens que considerem mais adequados para satisfazer as metas e objetivos de cada área de negócio.

### 2.3.2. Maturidade de Processos (visão da SDPS)

A visão da SDPS de maturidade de processos acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão, ou seja, os níveis pretendidos basicamente dizem respeito a cada uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos de efeitos indesejados:

- Nível 1 – Processos modelados

Os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos / motivações / características, de seus papéis (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das sincronias envolvidas (critérios, condições / ações, atividades) e de seus efeitos colaterais.

- Nível 2 – Processos simulados

Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / mínimo / médio, etc) que nos permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.

- Nível 3 – Processos emulados

Os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejados.

- Nível 4 – Processos encenados

Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanente adequações dos requisitos de processo.

- Nível 5 – Processos interoperados

Os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas.

Os conceitos e métodos descritos neste texto tornam-se mais facilmente compreendidos a partir das experiências práticas de instituições públicas que aplicaram a abordagem por processos, anexas a este documento e disponíveis em <http://seges.planejamento.gov.br/processos>.



## Referências

- [1] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Guia de Gestão de Processos. 2009. Disponível em:  
[http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf) (Acessado em 19/11/2010)
- [2] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Guia “d” Simplificação. 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009> (Acessado em 30/11/2010).
- [3] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. E-PING - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padroes-de-interoperabilidade> (Acessado em 08/12/2010).
- [4] ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (CBOK) - versão 2.0.
- [5] Weske, Mathias. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer, 2007.
- [6] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública. Disponível em:  
<http://www.gespublica.gov.br/> (Acessado em 08/12/2010).
- [7] Gonçalves, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de Processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 1, janeiro-março/2000. Disponível em:  
<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=356&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=40&Numero=1&Ano=2000> (Acessado em: 08/12/2010).
- [8] de la Sota Silva, E. P. Moreira Antonaccio, G. Resende Jr, P. C. Abordagem de Processos P3Tech enquanto Método de Tecnologia para Representação e Análise de Sistemas Organizacionais Dinâmicos Complexos. 1º Congresso Internacional de Dinâmica de Negócios – SBDS. 2006.
- [9] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Carta de Serviços ao Cidadão. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/apresentacao-carta-de-servicos-ao-cidadao/download>. (Acessado em: 03/02/2011).
- [10] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gestão de Processos no Departamento de

Programas de Gestão (Ministério do Planejamento / Secretaria de Gestão). 2011.

[11] CURTIS, Bill; GARDINER, Tony; WEBER, Charles V. Business Process Maturity Model – Request for Comment (RFC). USA. Mar. 2007. Disponível em: <http://www.omg.org> (Acessado em: 07/02/2011).

[12] Society for Design and Process Science. Disponível em: [www.sdpsnet.org/](http://www.sdpsnet.org/).

[13] Journal IEEE Software. Volume 8. Edição 6. Novembro/1991.

[14] IEEE Computer Society Press Los Alamitos, CA, USA.

[15] Nash, Jr. John F. *Non-cooperative Games*. Tese de Doutorado. Departamento de Matemática. Princeton University. 1950.

[16] Simon, Herbert A. *The Sciences of the Artificial*. Segunda Edição. MIT. Cambridge. 1969.

[17] Gattaz Sobrinho, F. *Complexity Measures for Process Evolution*. Journal of Systems Integration, Volume 9, Número 2, , pags 141-165(25). Agosto/1999.

[18] Gattaz Sobrinho, F. *Structural complexity: A Basis for Systematic Software Evolution*, University of Maryland. 1984.

[19] Nostrand Reinhold, V. *Modern Software Engineering: Foundations and Current Perspectives*. CO New York. NY, USA. 1990.

[20] T. Yeh, R. et al. *Common Sense Management Model*, IEEE Software, volume 8, edição 6. IEEE Computer Society Press Los Alamitos, CA, USA. 1991.

[21] Gattaz, F. *Processos: a Máquina Contextual nos Negócios*. Editora: O Mundo Em Processo. Campinas/SP. 2000.

[22] A Rede Pública de Modelagem e Simulação de Processos. Disponível em: [www.labp3.net](http://www.labp3.net).

[23] P3Tech. Disponível em: [www.ambiencia.com](http://www.ambiencia.com).

## Glossário

Essa seção descreve como o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo se encontra organizado, definindo seus principais termos.

### Verbetes

Quadro 4 – Lista e Verbetes

Verbetes/termos	Significados
Análise de Desempenho	Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.
Cenário	Contexto em que um processo está inserido em relação ao mercado e a própria organização.
Diagrama de processo	Representa os principais elementos componentes dos processos.
Estratégia Organizacional	Abrange as decisões feitas pela direção da organização, objetivando combinar os recursos organizacionais com as oportunidades e limitações ambientais.
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.
Gestão de Processos de negócio	É um mecanismo utilizado para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios, dentro e entre organizações.
Melhoria Contínua	Processo de qualificação e performance baseado no uso de técnicas que garantem evolução contínua e sistemática do processo/produto e das operações administrativas.
Modelo	É uma representação simplificada que provê suporte ao estudo e desenho de algum aspecto, conceito ou atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, ou narrativos na sua forma ou alguma combinação desses aspectos.

Plataforma de Processos	Consiste no conjunto de metodologias , padrões e ambiente tecnológico, visando às iniciativas relacionadas à gestão de processos.
Regras de Negócio	Definem como o seu negócio funciona, podem abranger diversos assuntos como suas políticas, interesses, objetivos, compromissos éticos e sociais, obrigações contratuais, decisões estratégicas, leis e regulamentações entre outros.
Requisito	Requisito poder ser definido como “algo que um cliente necessita”. Um requisito descreve uma condição diretamente de necessidades dos clientes ou declarada em um contrato, um padrão, uma especificação ou outro documento formalmente imposto.

## Siglas

Quadro 5 – Lista de Siglas

Siglas	Significado
ABPMP	Association Of Business Process Management Profissionais
E-PING	Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico
GRGPG	Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo do GesPública documento orientador publicado pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
ITGI	Information Technology Governance Institute
ITI/PR	Instituto Nacional de Tecnologia da Informação, da Presidência da República
OMG	Object Manager Group
SDPS	Society for Design and Process Science
SEGES/MP	Secretaria de Gestão do Governo Federal do Ministério do Planejamento
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados – Empresa pública do Ministério da Fazenda
SLTI/MP	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do

	Planejamento
SWOT	Strenghts (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)
TI	Tecnologia da Informação
URL	Uniform Resource Locator (localizador padrão de recursos)

## Ficha Técnica

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI

Secretaria de Gestão - SEGES

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP**

Superintendência de Integração de Dados e Processos - SUNIT

**Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO**

Bruno Carvalho Palvarini

Claudio Muniz Machado Cavalcanti

Érico Leoti

George Augusto Santos

Karen Silverwood-Cope

Leonardo Pinheiro

Marcus Vinicius da Costa

**Elaboração e Revisão**

**Brasília, março de 2011**

## **Anexo 1 - Processo de Contratação de atividades de Gestão de Processos**

Para implantar um Sistema de Gestão, por exemplo, gestão por processos, ISO 9001, etc. muitas empresas têm recorrido aos serviços de consultorias, assessorias, auditorias e treinamentos específicos no assunto. Em alguns casos, a contratação de gestão de processos tem sido realizada como uma contratação de serviços técnico especializado conforme determinação da Lei de Licitações nº 8.666 de 1993, no artigo 13, que abrangem tanto as atividades consultivas e teóricas como os serviços executivos propriamente ditos.

Entretanto, considerando que trata-se de objeto com padrões de desempenho e qualidade passíveis de definição objetiva por meio de especificações usuais no mercado, ou seja, podem ser especificados a partir de características (de desempenho e qualidade) que estejam comumente disponibilizadas no mercado pelos fornecedores, não importando se tais características são complexas, ou não, a gestão de processos deve ser classificada como um serviço comum. Assim, deve ser adquirida por meio de Pregão, preferencialmente na forma eletrônica.

O entendimento de que "para contratação de empresa especializada em cessão de direito de uso (ou locação, licenciamento) dos sistemas integrados em gestão pública e serviços complementares, pressupõe-se que o sistema já exista e/ou pelo menos que possa ser definido objetivamente e ter padrões de desempenho e qualidade especificados", também está previsto nos Acórdãos TCU nº 16/2004 – Plenário e TCU nº 2658/2007 – Plenário, além da Nota Técnica nº 02/2008 – SEFTI/TCU, emitida pelo Tribunal de Contas da União. Portanto, é pacífico que o enquadramento de bens e serviços em Tecnologia da Informação como "comuns", os torna passíveis de contratação pela modalidade Pregão.

Ainda, cabe ressaltar que são proibidas a contratação de gestão de processos para serviços de TI, conforme estabelecem a Instrução Normativa/GSI nº 1, de 2008, que disciplina a Gestão de Segurança da Informação e Comunicações na Administração Pública Federal, direta e indireta e a Instrução Normativa/SLTI nº 4, de 2008, que disciplina a contratação de serviços de TI.

Para a realização de um pregão eficaz, é essencial que se elabore o edital e do termo de referência adequadamente, considerando as especificidades dos serviços de gestão de processos. Os elementos-chave que garantirão o sucesso da contratação são:

- a) avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado;
- b) definição dos métodos;
- c) estratégia de suprimento;
- d) valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado;
- e) cronograma físico-financeiro, se for o caso;
- f) critério de aceitação do objeto;
- g) deveres do contratado e do contratante;
- h) procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato;
- i) prazo de execução e sanções.

No que tange às especificidades do objeto, ou seja, gestão de processos, destacamos a necessidade de explicitar no termo de referência o alinhamento com este Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo de Governo bem como a uma ferramenta que implemente os conceitos definidos por este documento. Assim obtém-se unicidade de definições e de documentação dos trabalhos a serem desenvolvidos

Em seguida, para garantia de uma boa licitação e contratação de gestão de processos, reunimos um material de boas práticas, para planejamento e preparação do Pregão. E ao final anexamos exemplos de Termos de Referência considerados boas práticas.

## **Fundamentação Legal**

- Decreto-Lei nº 200/1967
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
- Lei 8.666/93, (Lei de Licitações)
- Decreto 2.271/1997, (Contratação de serviços na APF)
- Lei 10.520/01, (Lei do Pregão)
- Decreto 5.554/2005, (Pregão Eletrônico)



- IN 02 de 2008 (Serviços contínuos ou não)

## **Planejamento – Fase Interna**

Antes da contratação destes serviços e para minorar o risco de se efetuar uma escolha errada, com graves consequências para a Administração Pública é obrigatório realizar o planejamento de contratação mediante um plano de trabalho seguindo as boas práticas enumeradas abaixo.

A fase interna contém as seguintes atividades:

- a) justificativa da contratação;
- b) pesquisa de preço;
- c) apreciação da autoridade competente;
- d) dotação orçamentária e financeira;
- e) elaboração da minuta de edital;
- f) apreciação da minuta do edital pelo jurídico;
- g) indicação dos responsáveis pela licitação;
- h) autorização da autoridade competente para abertura do certame.

Quadro 1 – Lista de Boas Práticas e Justificativas

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
Alinhamento da contratação com o planejamento institucional	<p>O planejamento institucional das organizações públicas deve estabelecer prioridades sustentáveis e consistentes, no sentido de somente despender os recursos públicos em ações que tragam benefícios efetivos (demonstráveis e mensuráveis) para a sociedade.</p> <p>Sugere-se que os seguintes elementos devam constar de um planejamento institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, visão e negócio institucional;</li> <li>• Objetivos estratégicos;</li> <li>• Análise da cultura organizacional (crenças, valores, clima, tensões etc.);</li> <li>• Análise da situação atual;</li> <li>• Estratégias institucionais (ações e programas de trabalho).</li> </ul>
Planejamento da contratação	O planejamento é um princípio fundamental da Administração. Portanto, todas as organizações públicas, em especial as integrantes do SISG, devem desenvolver processos de planejamento e de monitoramento (coordenação, supervisão e controle) nos níveis institucional, e todas as organizações públicas.
Atividades	
1 – Definição do objetivo do processo da contratação	Destina-se a viabilizar a seleção da alternativa de contratação mais vantajosa para a Administração, em subordinação aos princípios da motivação, da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, e às diretrizes de ampliação da competitividade e de garantia do atendimento do interesse público, da finalidade e da segurança da contratação.

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
2 – Fundamentação do objetivo	<p>A falta de motivação e de planejamento podem impedir que sejam atendidos os princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos gastos públicos, o planejamento das contratações de serviços deve iniciar pela justificativa da necessidade desses serviços, explicitando a adequação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, juntamente com demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros e do benefício efetivo que seu atendimento possa retornar para a sociedade. Para fundamentar deve-se responder as seguintes perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Qual é a necessidade?</li> <li>b. Qual é o problema?</li> <li>c. O problema realmente precisa ser resolvido?</li> <li>d. Qual é o custo de resolvê-lo?</li> <li>e. Qual é o impacto de resolvê-lo?</li> <li>f. E o de não resolvê-lo?</li> <li>g. Quais as alternativas de solução?</li> <li>h. Só otimizar o processo de trabalho sem informatizar não resolveria o problema?</li> <li>i. Informatizar o processo realmente resolve o problema? Informatizar cria outros problemas ou gargalos?</li> <li>j. Os problemas ou gargalos gerados são problemas maiores que o problema a ser resolvido?</li> <li>k. Há soluções prontas?</li> <li>l. Qual a responsabilidade e o compromisso das unidades clientes que solicitam os serviços?</li> <li>m. Por exemplo: participam formalmente da definição da necessidade e dos requisitos de negócio da solução?</li> <li>n. Homologam os produtos e serviços entregues com relação à aderência ao negócio do órgão?</li> <li>o. Participam da atestação das faturas, com as implicações de também serem responsáveis no caso de detecção de mau gasto público? Finalmente, contextualmente falando, qual o risco do benefício pretendido não se realizar?</li> </ol>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
<p>3 – Estruturar o processo de planejamento de contratação</p>	<p>Desenvolver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os requisitos da contratação,</li> <li>• O modelo de prestação de serviços,</li> <li>• O objeto da contratação,</li> <li>• O modelo de seleção de fornecedores e o modelo de gestão do contrato resultante de modo a garantir a contratação mais vantajosa para a Administração em termos do benefício real que se garante auferir da contratação, frente a seus custos.</li> </ul> <p>Obs1.: todos esses elementos conceituais desenvolvidos devem estar explicitados em documentos (artefatos) que os representem adequadamente nos autos.</p> <p>Obs2.: as contratações devem ser precedidas de licitação, <u>exceto</u> nos casos previstos em lei. As licitações devem ser planejadas de modo a fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, utilizando sempre o tipo "menor preço", exceto nos casos previstos em lei.</p>
<p>4 – Fazer planejamento preliminar da contratação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar a necessidade dos serviços, em harmonia com o planejamento institucional ,inclusive quanto à compatibilidade estratégica e à previsão orçamentária (objetivo da contratação) estabelecer a relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada, a qualidade exigida e o prazo de entrega (requisitos da contratação);</li> <li>• Assegurar a viabilidade técnica da contratação (modelo de prestação de serviço);</li> <li>• Demonstrar os resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis (análise de impacto e de custo/benefício);</li> <li>• Assegurar o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e o melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis (análise de impacto da contratação).</li> </ul>
<p>4.1 – Designação de equipe projetista</p>	<p>Realizado e assinado por técnico(s) comprovadamente competente(s) e formalmente designado(s) para esse fim, o qual fundamentará tecnicamente a sua aprovação por autoridade competente</p>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
4.1.1 – Responsabilidades	Todas as licitações e contratações de bens ou serviços serão precedidas de minucioso planejamento, inclusive nos casos de contratação direta, realizado e assinado por técnico(s) comprovadamente competente(s) e formalmente designado(s) para esse fim, o qual fundamentará tecnicamente a sua aprovação por autoridade competente.
4.1.2. – Pesquisa de mercado	<p>Objetivo: No início do planejamento da contratação, a análise de mercado visa apenas a conhecer as potencialidades do mercado e dar uma noção dos custos envolvidos. Somente no final do planejamento, com o melhor detalhamento do objeto da contratação, é que será possível fazer uma estimativa mais apurada de preço.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência: a equipe de planejamento da contratação o dever de efetivar um levantamento de informações sobre o mercado potencialmente fornecedor para a solução pretendida com vistas a identificar e avaliar os recursos disponíveis no mercado, especialmente no mercado local, e as possibilidades de ampliação da competitividade, sem perda de economia de escala;</li> <li>• Levantar os preços correntes do mercado;</li> <li>• Levantar as condições de aquisição e pagamento usualmente praticadas pelo setor privado;</li> <li>• Levantar os padrões de desempenho e qualidade usualmente adotados no mercado;</li> <li>• Estimar a homogeneidade ou heterogeneidade entre os fornecedores quanto à possibilidade de uso do direito de preferência nos casos de empate e/ou para inserção de mecanismos de estímulo às micro e pequenas empresas.</li> </ul>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
<p>4.1.3. – Definição do gestor do contrato</p>	<p>A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um gestor do contrato, especialmente designado para representar a Administração, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.</p> <p>Considerando a necessidade de garantir a efetiva realização dos resultados esperados da contratação e a responsabilidade da Administração pelos danos, ao erário ou a terceiros, decorrentes de uma eventual má gestão de contrato, é conveniente assegurar que o futuro fiscalizador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja escolhido ainda na fase de planejamento e participe do planejamento definitivo da respectiva contratação, com vistas ao perfeito entendimento do elementos que fundamentam a contratação e do modelo de gestão a ser praticado na fase de gestão do futuro contrato;</li> <li>• Seja selecionado mediante processo que garanta possuir as competências necessárias, técnicas e não técnicas, para a adequada gestão do futuro contrato.</li> </ul>
<p>4.1.4. – Análise de impacto da contratação</p>	<p>Corresponde à fase final dos estudos técnicos preliminares referidos no art. 6, IX, como antecedentes ao Projeto Básico. A razão para a existência desse estudo é que deve-se prever a possibilidade de desistência do serviço a ser contratado antes que investimentos maiores sejam feitos, caso os primeiros estudos indiquem a inviabilidade de sua execução ou a impossibilidade de alcance dos benefícios pretendidos. Há também a necessidade de se fazer a prospecção e avaliação de riscos, pois há casos em que não é possível reverter as consequências de uma alteração.</p>
<p>4.1.4.1 – O que avaliar na análise de impacto</p>	<p>Deve-se fazer uma avaliação de pelo menos os seguintes itens:</p> <p>Custo/benefício inicial ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos sobre a equipe (há pessoas adequadas para cuidar dos novos processos decorrentes da contratação?) (</li> <li>• Impactos organizacionais, em termos de processos de trabalho e ganho geral do sistema, não somente localizado</li> <li>• Impactos políticos (se der certo, qual a consequência? e se der errado?);</li> <li>• Impactos no clima organizacional (culturais, ambiente emocional etc.), diz respeito a como as pessoas se sentem em relação à contratação pretendida;</li> <li>• Impactos materiais (compatibilidade e suporte de carga pela infraestrutura);</li> <li>• Impactos normativos (compatibilidade legal, regulatória e contratual);</li> <li>• Efetiva probabilidade de vir-se a concretizar o benefício pretendido.</li> </ul>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
4.1.5. – Aprovação de estudos técnicos preliminares	<p>A atividade de planejamento é altamente especializada, requerendo os melhores talentos para sua realização. Por essa razão, é uma atividade de alto custo e de alto risco, pois erros nessa etapa poderão resultar em prejuízos muito grandes na fase de execução. Por isso, a autoridade competente deve certificar-se de que todos os elementos necessários à tomada de decisão bem fundamentada estão presentes e decidir com base em elementos claramente expostos na documentação do planejamento, procurando registrar, inclusive, as discordâncias.</p>
5. – Planejamento definitivo da contratação	<p>É o produto do planejamento definitivo: Projeto Básico ou T.R.</p> <p>O projeto básico deve conter os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço (ou complexo de serviços) objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto no ambiente em que o objeto será realizado, e que possibilite a avaliação de seu custo e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global do serviço e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;</li> <li>• Soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;</li> <li>• Identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;</li> <li>• Informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;</li> <li>• Subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;</li> <li>• Orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;</li> <li>• A fundamentação do objetivo da contratação, coerente com o planejamento estratégico institucional e da área de TI, em que fique demonstrado como a contratação produzirá resultados relevantes ao interesse público, quais indicadores serão utilizados para acompanhar e garantir a produção desses benefícios pretendidos, quem será responsável pelo acompanhamento e avaliação desses indicadores e em que periodicidade, e a existência e disponibilidade dos recursos necessários.</li> </ul>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
5.1. – Definição do objeto	<p>A declaração de objeto deve indicar, de modo sucinto, preciso, suficiente e claro, o meio pelo qual um determinado objetivo da Administração deverá ser satisfeito, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento . Suas partes essenciais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A declaração do objeto como exclusivamente prestação de serviços, vedada a caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão de obra;</li> <li>• O núcleo imutável do objeto;</li> <li>• Os quantitativos;</li> <li>• O prazo.</li> </ul> <p>A caracterização completa de um objeto deve constar do Projeto Básico ou Termo de Referência (4), inclusive nas contratações diretas</p>
5.2. – Definição do modelo de remuneração	<p>O modelo de remuneração define o item faturável por meio do qual serão calculados os valores a serem pagos pelos serviços e as condições em que tais pagamentos se darão.</p>
5.3. – Definição do modelo de seleção do fornecedor	<p>O modelo de seleção é o método pelo qual a Administração seleciona a alternativa de contratação mais vantajosa. Há dois modelos de seleção possíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. A licitação pública, que é a regra geral;</li> <li>b. A contratação direta, ou seja, sem competição.</li> </ol>



BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
<p>5.3. – Definição dos critérios de seleção</p>	<p>Toda licitação tem os seguintes grupos de critérios de seleção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os critérios de habilitação destinam-se à avaliação dos licitantes sob os aspectos de capacidade jurídica, técnica e econômico-financeira, de regularidade fiscal e de regularidade quanto às restrições ao trabalho infantil. O não atendimento aos critérios exigidos de habilitação implica na inabilitação. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto habilitatório impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido;</li> <li>• Os critérios técnicos destinam-se à avaliação técnica das propostas dos licitantes, sendo essencial que exista demonstração do nexo entre a exigência ou a valoração estabelecida e o benefício que se pretende obter da contratação. São fixados parâmetros técnicos mínimos a serem exigidos, abaixo dos quais qualquer proposta é considerada desclassificada. Nas licitações dos tipo "técnica e preço" e "melhor técnica" deve-se, adicionalmente, estabelecer escalas de valoração dos parâmetros técnicos (para valores melhores que o mínimo exigido) que permitam avaliar a vantagem estritamente técnica de cada proposta. É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido;</li> <li>• O critério de aceitabilidade destina-se à verificação da compatibilidade dos preços ofertados com o praticado no respectivo mercado;</li> <li>• O critério de julgamento das propostas (tipo de licitação) destina-se à avaliação global das propostas dos licitantes para escolha daquela mais vantajosa, entre as propostas dos proponentes habilitados e classificadas pelo atendimento às exigências técnicas mínimas, seja considerando somente o aspecto do preço (tipo "menor preço"), seja considerando conjuntamente os aspectos técnicos e de preço (tipos "técnica e preço" e "melhor técnica"). É vedada a exigência ou valoração de qualquer aspecto técnico impertinente ou irrelevante para o objeto pretendido ou não previsto no edital;</li> <li>• O critério de desempate destina-se a prover um método para determinação do vencedor de um certame entre aqueles mais bem classificados e empatados, após aplicados todos os critérios anteriores, visto serem todas essas propostas igualmente vantajosas.</li> </ul>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
<p>5.4. – Definição do modelo de gestão do contrato</p>	<p>A Administração atua como consumidor nas relações contratuais que firma com terceiros para execução indireta . Por isso, o modelo de gestão do contrato deve caracterizar a relação contratual exclusivamente como prestação de serviços e jamais permitir qualquer caracterização de fornecimento de mão de obra, evitando aspectos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinação dos empregados da contratada à contratante;</li> <li>• Pessoalidade ou habitualidade;</li> <li>• Ressarcimento de salários, despesas de transporte, viagem ou hospedagem;</li> <li>• Benefícios como os de alimentação;</li> <li>• Gestão dos serviços pela contratante e não pelo preposto da contratada . Um modelo de gestão deve permitir e desenvolver um relacionamento cliente-fornecedor caracterizado:</li> <li>• Pela garantia dos produtos e serviços com padrões adequados de qualidade, segurança, durabilidade e desempenho;</li> <li>• Pela harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo e compatibilização da proteção do consumidor com a necessidade de desenvolvimento econômico e tecnológico, de modo a viabilizar os princípios nos quais se funda a ordem econômica (art. 170, da Constituição Federal), sempre com base na boa-fé e equilíbrio nas relações entre consumidores e fornecedores;</li> <li>• Pela educação e informação de fornecedores e consumidores, quanto aos seus direitos e deveres, com vistas à melhoria do mercado de consumo;</li> <li>• Pelo incentivo à criação pelos fornecedores de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços.</li> </ul>

BOA PRÁTICA	JUSTIFICATIVA
<p>5.5. – Fazer levantamento e análise de preços de mercado</p>	<p>É necessária a análise de preços de mercado para sintetizar duas informações necessárias para a licitação, a estimativa do custo da contratação e o comportamento dos preços no mercado, que servirão para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embasar a análise de economicidade da contratação (custo/benefício);</li> <li>• Integrar o projeto básico e o edital e embasar a alocação orçamentária;</li> <li>• Embasar a fixação de preço máximo;</li> <li>• Embasar a declaração de razoabilidade de preço nas dispensas de licitação;</li> <li>• Determinar a modalidade da licitação, caso não seja escolhida a modalidade pregão;</li> <li>• Determinar o valor da garantia e o valor do capital mínimo ou do patrimônio líquido, para fins de habilitação;</li> <li>• Determinar a necessidade de audiência pública, obrigatória para valores acima de R\$150milhões);</li> <li>• Determinar, na fase de julgamento, a aceitabilidade de preços em razão da compatibilidade com os preços praticados no mercado e a eventual inexecuibilidade de preço.</li> </ul>
<p>5.6. – Análise da economicidade da contratação</p>	<p>É a verificação da capacidade da contratação em resolver problemas e necessidades reais do contratante, da capacidade dos benefícios futuros decorrentes da contratação compensarem os seus custos e a demonstração de ser a alternativa escolhida a que traz o melhor resultado estratégico possível de uma determinada alocação de recursos financeiros, econômicos e/ou patrimoniais em um dado cenário socioeconômico. Essa análise é bastante conhecida como análise custo/benefício.</p>
<p>5.7. – Encerramento do planejamento</p>	<p>O projeto de planejamento de uma contratação encerra com a entrega e aceitação dos seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Básico ou Termo de Referência, tanto para licitações quanto para contratações diretas;</li> <li>• Relatório sucinto da equipe projetista informando;</li> <li>• Um resumo da documentação entregue;</li> <li>• Lições aprendidas durante o projeto e que devem permanecer na base de conhecimento para reuso;</li> <li>• Os principais riscos da contratação e sugestões sobre como mitigá-los;</li> <li>• O parecer da equipe projetista sobre a conveniência ou não da contratação;</li> <li>• O termo de encaminhamento à autoridade superior.</li> </ul>

## Elaboração do Edital

Propõe-se o seguinte *check-list* para elaboração do edital.

Quadro 2 – *Check-list* para Elaboração do Edital

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
1	DO PREÂMBULO		
1.1	Consta o número de ordem, em série anual?	LL, art. 40 in limine: " O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual( ..)."	
1.2	Consta o nome da repartição interessada?	LL, art. 40 caput : " O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:	
1.3	Consta a modalidade de licitação?	LL, art. 40 caput - idem	
1.4	Consta o regime de execução?	LL, art. 40 caput - idem	
1.5	Consta o tipo da licitação?	LL, art. 40 caput - idem	
1.6	Consta a menção de que o procedimento será regido pela Lei n.º 8.666/93 Obs. No caso do pregão aplicam-se subsidiariamente as normas da Lei nº 8.666/93 (art. 9º Lei 10.520/2002).	LL, art. 40 caput - idem	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
01/07/11	Consta a data do início da abertura dos envelopes?	LL, art. 40 in fine: " O edital conterà (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: (...) bem como para início da abertura dos envelopes(...)"	
Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
2	DO OBJETO		
2.1	O objeto da licitação foi descrito de forma clara e sucinta? Nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão e de forma preferencial o pregão eletrônico (art. 4º Dec.5450. Obs. A Lei 10.520 faculta a utilização do pregão (art. 1º).	<p>LL, art. 40, I : " O edital conterà (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: " I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;"</p> <p>Lei 10.520/2002 – art. 3º II : "Art. 3º - A fase preparatória do pregão observará o seguinte: (...)</p> <p>II - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;</p> <p>Dec. Nº 3.555/00, art. 8º I : Art. 8º A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras: (...)</p> <p>I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência;</p>	
2.2	O objeto da licitação envolve criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento de despesa?	<p>LRP, art. 16 caput c/c § 4º, I "Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de:"</p> <p>§ 4º As normas do caput constituem condição prévia para:</p> <p>I - empenho e licitação de serviços, fornecimento de bens ou execução de obras;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
2.4	Há declaração do ordenador de que o gasto é compatível com a LOA ,a LDO e o PPA ?	<p><a href="#">LRF, art. 16, II</a> : ""Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de:" (...)</p> <p>II - declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a lei orçamentária anual e compatibilidade com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias."</p>	
2.5	Há estudos técnicos e/ou econômicos e/ou ambientais preliminares que serviram de subsídio para a elaboração do edital?	<p><a href="#">LL, art. 6º, inciso IX</a>: Art. 6º - Para os fins desta Lei, considera-se:(...)</p> <p>IX – (...), elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, (...)</p>	
2.6	Há projeto básico aprovado por autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório? Ou, em se tratando da modalidade de pregão, há termo de referência?	<p><a href="#">LL, art. 40, IV c/c art. 7º, § 2º, I</a>: " O edital conterá (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>"IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;</p> <p><a href="#">art. 7º, § 2º, I</a>: § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:</p> <p>I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;</p>	
2.7	Há indicação se o projeto executivo está disponível na data publicação do edital e o local onde possa ser examinado e adquirido?	<p><a href="#">LL, art. 40, V</a> : "" O edital conterá (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;"</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
2.9	Há previsão das condições de recebimento do objeto da licitação?	<p><a href="#">LL, art. 40, XVI</a> : ““ O edital conterà (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:  “XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;”</p> <p><a href="#">Art. 3º inciso I LP</a> - Art. 3o A fase preparatória do pregão observará o seguinte:  I – a autoridade competente (...), inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
2.10	Há indicativos de que o uso de uma dessas duas modalidades visou ao fracionamento da despesa?	LL, art. 23, §§ 1º e 2º c/c § 5º - Idem	
2.11	O valor do objeto é considerado de grande vulto?	LL, art.39 - Art. 39. Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados.	
2.12	Houve audiência prévia?	LL, art.39 – Idem	



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
3	DA PUBLICIDADE		
3.1	<p>Há previsão dos locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto?</p>	<p>LL, art. 40, VIII: “ O edital conterá (...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;”</p> <p>Art. 4º I e II LP : Art. 4o A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>I - a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em diário oficial do respectivo ente federado ou, não existindo, em jornal de circulação local, e facultativamente, por meios eletrônicos e conforme o vulto da licitação, em jornal de grande circulação, nos termos do regulamento de que trata o § 2º do art. 1º;</p> <p>II - do aviso constarão a definição do objeto da licitação, a indicação do local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
3.2	Foi observado o prazo mínimo entre a publicação e a data de recebimento das propostas?	<p><b>LL, art.21:</b> Art. 21. Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez:</p> <p>§ 2o O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:</p> <p>I - quarenta e cinco dias para:</p> <p>a) concurso;</p> <p>b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";</p> <p>II - trinta dias para:</p> <p>a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior;</p> <p>b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";</p> <p>III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão;</p> <p>IV - cinco dias úteis para convite.</p> <p>§ 3o Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde.</p> <p><b>LP Art. 4º V :</b> Art. 4o A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>V - o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
4	DOS LICITANTES		
4.1	Constam as condições para os interessados participarem da licitação?	<p>LL, art.40, VI : Art. 40. O edital conterà(...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
4.2	Constam as vedações previstas no art.9º da LL?	<p><b>LL, art.9º :</b> "Art. 9o Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários:</p> <p>I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;</p> <p>II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;</p> <p>III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação.</p> <p>§ 1o É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.</p> <p>§ 2o O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração.</p> <p>§ 3o Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.</p> <p>§ 4o O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
5	DO RECEBIMENTO DOS ENVELOPES		
5.1	Consta a forma de apresentação das propostas?	<p>LL, art.40, VI, in fine:: Art. 40. O edital conterá(...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
5.2	Exige a necessidade de apresentação da documentação de habilitação e da proposta de preço do licitante em envelopes separados?	<p><a href="#">LL, art.40 VI c/c art.43,I e III :</a></p> <p><a href="#">LL, art.40 VI</a> Art. 40. O edital conterà(...), e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;</p> <p><a href="#">LL, art. 43, I e III:</a> Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:</p> <p>I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação;</p> <p>III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;</p> <p><a href="#">LP Art. 4º XI e XII</a> - Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XI - examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade;</p> <p>XII - encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
5.3	Exige a lavratura de atas circunstanciadas assinadas pelos licitantes presentes e pela comissão quando da abertura dos envelopes?	<p>LL, art. 40, VI c/c art. 43, § 1º :</p> <p>LL, art.40 - ver item anterior</p> <p>LL, art. 43, § 1º : Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:</p> <p>§ 1o A abertura dos envelopes contendo a documentação para habilitação e as propostas será realizada sempre em ato público previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão.</p>	
5.4	Consta que, após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo motivo justo aceito pela comissão?	<p>LL,art.40, VI c/c art.43,§ 6º :</p> <p>LL art.40, VI - ver item 5.2</p> <p>LL art.43,§ 6º : Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:</p> <p>§ 6o Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.</p>	
5.5	Em se tratando da modalidade de pregão, foi prevista a entrega da declaração de que o licitante cumpre os requisitos de habilitação?	<p>LP, art. 4º, inc.VII: Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>VII - aberta a sessão, os interessados ou seus representantes, apresentarão declaração dando ciência de que cumprem plenamente os requisitos de habilitação e entregarão os envelopes contendo a indicação do objeto e do preço oferecidos, procedendo-se à sua imediata abertura e à verificação da conformidade das propostas com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6	DA DOCUMENTAÇÃO		
6.1	<p>Há previsão de que os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por cópia autenticada por cartório ou por servidor da administração, ou por publicação no Diário Oficial?</p> <p>No caso do pregão eletrônico deve-se observar o disposto no § 3º do art. 25 do Decreto 5.450/2005.</p>	<p>LL, art.40, VI c/c art.32 : LL,art.40, VI – ver item 5.2.</p> <p>LL art.32 : Art. 32. Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da administração ou publicação em órgão da imprensa oficial.</p> <p>Decreto 5.450/2005 § 3º do art. 25 - Art. 25. Encerrada a etapa de lances, o pregoeiro .examinará a proposta classificada em primeiro lugar (...) e verificará a habilitação do licitante conforme disposições do edital.</p> <p>§ 3º Os documentos e anexos exigidos, quando remetidos via fax, deverão ser apresentados em original ou por cópia autenticada, nos prazos estabelecidos no edital.</p>	
6.2	Da Habilitação Jurídica		
6.2.1	Exige cédula de identidade?	<p>LL,art.40, VI c/c art.28,I : LL,art.40, VI ver item 5.2.</p> <p>LL art.28, I : Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>I - cédula de identidade;</p>	
6.2.2	Exige registro comercial no caso de empresa individual?	<p>LL,art.40, VI c/c art.28, II : LL,art.40, VI ver item 5.2.</p> <p>LL art.28, II : Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>II - registro comercial, no caso de empresa individual;</p>	



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.2.3	Exige registro do ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor da sociedade comercial, acrescido, no caso de sociedades por ações, dos documentos de eleição de seus administradores?	<p>LL,art.40, VI c/c art.28,III :</p> <p>LL,art.40, VI ver item 5.2.</p> <p>LL art.28, III: Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>III - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;</p>	
6.2.4	Exige inscrição do ato constitutivo e prova de diretoria em exercício, no caso de sociedade civil?	<p>LL,art.40, VI c/c art.28,IV</p> <p>LL,art.40, VI ver item 5.2.</p> <p>LL art.28, IV: Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>IV - inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;</p>	
6.2.5	Exige o decreto de autorização em se tratando de em presa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País?	<p>LL, art.28, V , in limine: : Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.</p>	
6.2.6	Exige ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País?	<p>LL,art.28, V , in fine: Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:</p> <p>V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.2.7	Exige, nas modalidades previstas na Lei n.º 8.666/93, a declaração de que, ao empregar menores de idade, cumpre-se as condições determinadas em lei?	<p><a href="#">C F, art. 7º, XXXIII, c/c LL, art. 27, inc.V:</a></p> <p><a href="#">C F, art. 7º, XXXIII:</a> Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:</p> <p>XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; Redação dada pela EC nº 20/1998.</p> <p><a href="#">LL, art. 27, inc. V:</a> Art. 27. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:</p> <p>V – cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.</p>	
6.3	Regularidade Fiscal		
6.3.1	Exige a inscrição no CPF ou CNPJ?	<p><a href="#">LL, art.40, VI c/c art.29, I LL:</a></p> <p><a href="#">LL art.40, VI</a> ver subitem 5.2</p> <p><a href="#">LL, art.29, I :</a> Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em: I - prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);</p>	
6.3.2	Exige prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual, municipal ou distrital do domicílio ou sede do licitante, segundo seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual?	<p><a href="#">LL, art.40, VI c/c art.29,II :</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2</p> <p><a href="#">LL art.29,II</a> Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em: II - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.3.3	<p>Exige prova de regularidade fiscal pertinente à atividade contratada?</p> <p>Obs. No caso de ME e EPP observar as disposições contidas nos arts. 42 e 43 da Lei Complementar 123/2006.</p>	<p>LL, art. 40, VI c/c art.29,III: LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art.29, III: Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em: III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;</p> <p>LP art. 4, XIII : Art. 4o A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras: XIII - a habilitação far-se-á com a verificação de que o licitante está em situação regular perante a Fazenda Nacional, a Seguridade Social e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e as Fazendas Estaduais e Municipais, quando for o caso, com a comprovação de que atende às exigências do edital quanto à habilitação jurídica e qualificações técnica e econômico-financeira;</p> <p>LC 123/2006 , art. 42 e art. 43.</p> <p>LC art. 42 : Art. 42 Nas licitações públicas, a comprovação de regularidade fiscal das microempresas e empresas de pequeno porte somente será exigida para efeito de assinatura do contrato.</p> <p>LC art. 43 : Art. 43. As microempresas e empresas de pequeno porte, por ocasião da participação em certames licitatórios, deverão apresentar toda a documentação exigida para efeito de comprovação de regularidade fiscal, mesmo que esta apresente alguma restrição.</p> <p>§ 1º Havendo alguma restrição na comprovação da regularidade fiscal, será assegurado o prazo de 2 (dois) dias úteis, cujo termo inicial corresponderá ao momento em que o proponente for declarado o vencedor do certame, prorrogáveis por igual período, a critério da Administração Pública, para a regularização da documentação, pagamento ou parcelamento do débito, e emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa.</p> <p>§ 2º A não-regularização da documentação, no prazo previsto no § 1º deste artigo, implicará decadência do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, sendo facultado à Administração convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a assinatura do contrato, ou revogar a licitação.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.3.4	Exige prova de regularidade para com o INSS pelos licitantes?	<p><a href="#">LL,art.40, VI c/c art.29,IV :</a>  <a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2</p> <p><a href="#">LL art.29, IV:</a> Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em: IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.</p> <p><a href="#">LP art. 4, XIII :</a> Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras: XIII - a habilitação far-se-á com a verificação de que o licitante está em situação regular perante a Fazenda Nacional, a Seguridade Social e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e as Fazendas Estaduais e Municipais, quando for o caso, com a comprovação de que atende às exigências do edital quanto à habilitação jurídica e qualificações técnica e econômico-financeira;</p>	
6.3.5	Exige prova de regularidade para com o FGTS?	<p><a href="#">LL art. 40, VI c/c art.29, IV :</a>  <a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2</p> <p><a href="#">LL art.29, IV:</a> Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em: IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.</p> <p><a href="#">LP art. 4, XIII:</a> Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras: XIII - a habilitação far-se-á com a verificação de que o licitante está em situação regular perante a Fazenda Nacional, a Seguridade Social e o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, e as Fazendas Estaduais e Municipais, quando for o caso, com a comprovação de que atende às exigências do edital quanto à habilitação jurídica e qualificações técnica e econômico-financeira;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.4	Da Qualificação Técnica		
6.4.1	Exige o registro ou inscrição na entidade profissional competente, em se tratando de atividade regulamentada?	<p>LL,art.40, VI c/c art.30,I : LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL, art.30, I Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;</p>	
6.4.2	A exigência de comprovação de aptidão para desempenho de atividade é pertinente e compatível com o objeto da licitação? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p>LL,art.40, VI c/c art. 30, II, in limine:</p> <p>LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art. 30, II Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;</p>	
6.4.3	Ao exigir a comprovação de aptidão, nas licitações para fornecimento de bens, exige que a mesma seja atestada por pessoa jurídica de direito público ou privado?	<p>LL,art.40, VI c/c art. 30, II e § 4º :</p> <p>LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art. 30, II : ver subitem 6.4.2;</p> <p>LL art. 30 § 4º : Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>§ 4o Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.4.4	<p>Há restrição do caráter competitivo da licitação, exigindo comprovação de atividade ou de aptidão, estabelecendo que a mesma deve ter sido em determinado tempo, época ou local?</p>	<p>LL, art.40, VI c/c art. 30, II e § 5º e art. 3º,§ 1º,I  LL, art.40, VI ver subitem 5.2  LL art. 30, II : ver subitem 6.4.2  LL art. 30, § 5º : § 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.  LL art. 3º,§ 1º, I : Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.  § 1º É vedado aos agentes públicos:  I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.4.5	<p>Há a exigência de o licitante possuir, em seu quadro permanente, profissional detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes às parcelas de maior relevância técnica ou de valor significativo do objeto da licitação?</p>	<p><a href="#">LL,art.40, VI c/c art. 30, § 1º,I:</a>  <a href="#">LL art.40, VI ver subitem 5.2</a>  <a href="#">LL art. 30,§ 1º, I</a> : Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do "caput" deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes ,limitadas as exigências a:</p> <p>I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos;</p> <p><a href="#">LL art. 30 caput inciso II :ver subitem 6.4.2</a></p>	
6.4.6	<p>Há definição sobre as parcelas de maior relevância técnica ou sobre o valor significativo do objeto da licitação para fins de comprovação da capacitação técnico-profissional?</p>	<p><a href="#">LL,art.40, VI c/c art. 30, § 2º :</a>  <a href="#">LL, art.40, VI ver subitem 5.2</a>  <a href="#">LL art. 30, § 2º</a> Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>§ 2o As parcelas de maior relevância técnica e de valor significativo, mencionadas no parágrafo anterior, serão definidas no instrumento convocatório</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.4.7	Exige a indicação das instalações, aparelhamento e pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p>LL, art.40, VI c/c art.30,II</p> <p>LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art. 30, II ver subitem 6.4.2</p>	
6.4.8	Exige a indicação da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p>LL, art.40, VI c/c art. 30, II, in fine:</p> <p>LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art. 30, II, in fine ver subitem 6.4.2</p>	
6.4.9	Exige que o licitante declare que recebeu os documentos e conheceu todas as informações e condições do objeto da licitação? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p>LL, art.40, VI c/c art.30,III:</p> <p>LL, art.40, VI ver subitem 5.2</p> <p>LL art.30, III Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:</p> <p>III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;</p>	
6.5	Da Qualificação Econômico-Financeira		



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.5.1	Exige o balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p><a href="#">LL, art.40, VI c/c art.31,I:</a>  <a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2  <a href="#">LL art.31, I</a> : Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:</p> <p>I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;</p>	
6.5.2	Exige a apresentação de certidão negativa de falência ou concordata para pessoa jurídica, ou de execução patrimonial para pessoa física? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p><a href="#">LL, art.40, VI c/c art.31,II</a>  <a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2  <a href="#">LL art.31, II</a> Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:</p> <p>II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;</p>	
6.5.3	Fixa garantia limitada a 1% do valor estimado do objeto da contratação? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)	<p><a href="#">LL,art.40, VI c/c art.31,III</a>  <a href="#">LL, art.40, VI</a> ver subitem 5.2  <a href="#">LL art.31, III</a> : Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:</p> <p>III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1o do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
6.5.4	<p>Há a observação de que a exigência de indicadores deve ficar limitada à demonstração da capacidade financeira do licitante, tendo em conta os compromissos que terá de assumir em caso de adjudicação do contrato, e a vedação de exigir valores mínimos de faturamento anterior e de índices de rentabilidade ou lucratividade? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la)</p>	<p>LL,art.40, VI c/c art. 31, § 1º LL, art.40, VI ver subitem 5.2 LL art. 31, § 1º Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a: § 1º - A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade.</p>	
6.5.5	<p>Há a observação de que a comprovação da boa situação financeira da empresa seja feita de forma objetiva, mediante a previsão de índices usualmente adotados para a avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação? (obs.: embora legal essa exigência no edital, não é irregular dispensá-la).</p>	<p>LL,art.40,VI c/c art. 31, § 5º LL, art.40, VI ver subitem 5.2 LL art. 31, § 5º Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a: § 5º A comprovação de boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
7	DO JULGAMENTO DA HABILITAÇÃO		
7.1	<p>Há a previsão da devolução dos envelopes fechados, contendo a respectiva proposta, aos licitantes inabilitados?</p>	<p><a href="#">LL, art. 40, VII c/c art. 43, II</a></p> <p><a href="#">LL, art. 40, VII</a>: Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;</p> <p><a href="#">LL art. 43, II</a>: Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:</p> <p>II - devolução dos envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8	DO JULGAMENTO DA PROPOSTA DE PREÇO		
8.1	<p>Há a estipulação de que, no caso de a licitação ser do tipo menor preço, o vencedor será aquele que apresentar a proposta nas especificações do edital e ofertar o menor preço?</p>	<p>LL, art. 40, VII c/c art. 45,§ 1ª, I  LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1  LL art. 45,§ 1ª, I : Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.</p> <p>§ 1o Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:</p> <p>I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8.2	<p>Prevê que, em caso de empate entre duas ou mais propostas, será efetuado sorteio em ato público?</p> <p>(obs. Em se tratando de licitante com preço registrado, o sorteio tem aplicação subsidiária)</p> <p>No caso de ME e EPP observar as disposições contidas nos arts. 44 e 45 da Lei Complementar 123/2006.</p>	<p><a href="#">LL, art. 40, VII c/c art. 45, § 2º, 15, § 4º</a></p> <p><a href="#">LL, art. 40, VII</a> – ver subitem 7.1</p> <p><a href="#">LL art. 45, § 2º</a> - Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.</p> <p>§ 2o No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.</p> <p><a href="#">LL art. 3º § 2º</a>: § 2o Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:</p> <p>I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional; II - produzidos no País; III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras. IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País.</p> <p><a href="#">LL art. 15, § 4º § 4o</a> A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.</p> <p><a href="#">LC 123/2006 art. 44 e art. 45</a>:</p> <p><a href="#">LC 123/2006 art. 44: Art. 44.</a> Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8.2 [cont.]	<p>Prevê que, em caso de empate entre duas ou mais propostas, será efetuado sorteio em ato público?</p> <p>(obs. Em se tratando de licitante com preço registrado, o sorteio tem aplicação subsidiária)</p> <p>No caso de ME e EPP observar as disposições contidas nos arts. 44 e 45 da Lei Complementar 123/2006.</p>	<p>§ 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada.</p> <p>§ 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço.</p> <p><b>LC 123/2006 art. 44:</b> Art. 45. Para efeito do disposto no art. 44 desta Lei Complementar, ocorrendo o empate, proceder-se-á da seguinte forma: I – a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada poderá apresentar proposta de preço inferior àquela considerada vencedora do certame, situação em que será adjudicado em seu favor o objeto licitado; II – não ocorrendo a contratação da microempresa ou empresa de pequeno porte, na forma do inciso I do caput deste artigo, serão convocadas as remanescentes que porventura se enquadrem na hipótese dos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, na ordem classificatória, para o exercício do mesmo direito; III – no caso de equivalência dos valores apresentados pelas microempresas e empresas de pequeno porte que se encontrem nos intervalos estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 44 desta Lei Complementar, será realizado sorteio entre elas para que identificar a que primeiro poderá apresentar melhor oferta.</p> <p>§ 1º Na hipótese da não-contratação nos termos previstos no caput deste artigo, o objeto licitado será adjudicado em favor da proposta originalmente vencedora do certame.</p> <p>§ 2º O disposto neste artigo somente se aplicará quando a melhor oferta inicial não tiver sido apresentada por microempresa ou empresa de pequeno porte.</p> <p>§ 3º No caso de pregão, a microempresa ou empresa de pequeno porte mais bem classificada será convocada para apresentar nova proposta no prazo máximo de 5 (cinco) minutos após o encerramento dos lances, sob pena de preclusão.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8.3	<p>Há previsão, no caso de a licitação ser do tipo melhor técnica, de critérios que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a execução dos trabalhos?</p>	<p>LL, art. 40, VII c/c art. 46, § 1º, I  LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1  LL art. 46, § 1º, I Art. 46. Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4o do artigo anterior</p> <p>§ 1o Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar:</p> <p>I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8.4	Prevê que, no caso de a licitação ser do tipo técnica e preço, o vencedor será aquele que apresentar a melhor pontuação ponderada para a proposta técnica e de preço, de acordo com os critérios objetivos do edital?	<p>LL, art. 40, VII c/c art. 46,§ 2º,I e II</p> <p>LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1</p> <p>LL art. 46,§ 2º, I e II: § 2o Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento (explicitado no instrumento convocatório): I - avaliação e valorização das propostas de preços, conforme critérios objetivos estabelecidos no instrumento convocatório; II - classificação dos proponentes de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.</p>	
8.5	Prevê que serão desclassificadas propostas que não atenderem às exigências contidas no ato convocatório?	<p>LL, art. 40, VII c/c, art. 48,I</p> <p>LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1</p> <p>LL art. 48, I: Art. 48. Serão desclassificadas: I - propostas que não atendam às exigências do ato;</p>	
8.6	Prevê que serão desclassificadas as propostas que apresentarem preços excessivos ou manifestamente inexequíveis?	<p>LL, art. 40, VII c/c art. 48,II</p> <p>LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1</p> <p>LL art. 48, II: Art. 48. Serão desclassificadas: II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação.</p>	
8.7	Prevê a desclassificação de propostas que apresentarem preços baseados em cotações de outro licitante?	<p>LL, art. 40, VII c/c art. 44,§ 2º ,</p> <p>LL, art. 40, VII – ver subitem 7.1</p> <p>LL art. 44,§ 2º: § 2o Não se considerará oferta de vantagem não prevista no edital ou convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes.</p>	



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
8.8	Na fixação dos critérios de aceitabilidade dos preços, há a indicação se a proposta deverá apresentar apenas preço global ou se também preços unitários?	<p><b>LL, art.40, X , in limine:</b> Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte</p> <p>X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48;</p>	
8.9	Na fixação dos critérios de aceitabilidade dos preços, há a observação da vedação de fixação de preços mínimos, critérios estatísticos e faixas de variação em relação a preços de referência?	<p><b>LL, art., 40, X, in fine :</b> Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte</p> <p>X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
9	DOS RECURSOS		
9.1	<p>Há previsão de que os recursos devem ser interpostos no prazo de 5 dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata? Obs. 1: No caso de pregão, o recurso é imediato e restrito aos licitantes presentes no momento da declaração do vencedor, sendo dispensável a notificação ou publicação. O prazo para apresentação das razões do recurso será de 3(três)dias.</p>	<p><a href="#">LL, art. 40, XV c/c art. 109, I LP , art. 4º, X V III</a>  <a href="#">LL, art. 40, XV - Art. 40.</a> O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte</p> <p>XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;</p> <p><a href="#">LL art. 109, I</a> : Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:</p> <p>I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) habilitação ou inabilitação do licitante;</li> <li>b) julgamento das propostas;</li> <li>c) anulação ou revogação da licitação;</li> <li>d) indeferimento do pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;</li> <li>e) rescisão do contrato, a que se refere o inciso I do art. 79 desta Lei;</li> <li>f) aplicação das penas de advertência, suspensão temporária ou de multa;</li> </ul> <p>II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;</p> <p>III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4o do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
9.1 [cont.]	<p>Há previsão de que os recursos devem ser interpostos no prazo de 5 dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata? Obs. 1: No caso de pregão, o recurso é imediato e restrito aos licitantes presentes no momento da declaração do vencedor, sendo dispensável a notificação ou publicação. O prazo para apresentação das razões do recurso será de 3(três)dias.</p>	<p><a href="#">LP, art. 4º, XVIII</a>: Art. 4o A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XVIII - declarado o vencedor, qualquer licitante poderá manifestar imediata e motivadamente a intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de 3 (três) dias para apresentação das razões do recurso, ficando os demais licitantes desde logo intimados para apresentar contra-razões em igual número de dias, que começarão a correr do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos autos;</p> <p><a href="#">Decreto 3.555/2000 art. 11 XVII</a> Art. 11. A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XVII - a manifestação da intenção de interpor recurso será feita no final da sessão, com registro em ata da síntese das suas razões, podendo os interessados juntar memoriais no prazo de três dias úteis;</p> <p><a href="#">Decreto 5.450/2005 art. 26</a>: Art. 26. Declarado o vencedor, qualquer licitante poderá, durante a sessão pública, de forma imediata e motivada, em campo próprio do sistema, manifestar sua intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de três dias para apresentar as razões de recurso, ficando os demais licitantes, desde logo, intimados para, querendo, apresentarem contra-razões em igual prazo, que começará a contar do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos elementos indispensáveis à defesa dos seus interesses.</p> <p>§ 1º A falta de manifestação imediata e motivada do licitante quanto à intenção de recorrer, nos termos do caput, importará na decadência desse direito, ficando o pregoeiro autorizado a adjudicar o objeto ao licitante declarado vencedor.</p> <p><a href="#">§ 2º</a> O acolhimento de recurso importará na invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
9.2	Prevê que as representações, quando não caibam recursos, devem ser interpostas no prazo de cinco dias úteis da intimação da decisão?	<p><a href="#">LL, art. 40, XV c/c art. 109, II</a>  <a href="#">LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</a>  <a href="#">LL art. 109, II</a> : Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:</p> <p>II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;</p>	
9.3	Prevê que os pedidos de reconsideração de decisão do Secretário Distrital devem ser interpostos no prazo de dez dias úteis da intimação do ato?	<p><a href="#">LL, art. 40, XV c/c art. 109, III</a>  <a href="#">LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</a>  <a href="#">LL art. 109, III</a>: Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:</p> <p>III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4º do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.</p>	
Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/

			NA
9.4	Prevê que o recurso, nos casos de habilitação ou inabilitação do licitante e julgamento das propostas, tem efeito suspensivo?	<p>LL, art. 40, XV c/c art. 109,§2º</p> <p>LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</p> <p>LL art. 109,§ 2º Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:</p> <p>I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:</p> <p>a) habilitação ou inabilitação do licitante;</p> <p>b) julgamento das propostas;</p> <p>§ 2o O recurso previsto nas alíneas "a" e "b" do inciso I deste artigo terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.</p> <p>LP, art. 4º, XIX : Art. 4º - A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XIX - o acolhimento de recurso importará a invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento;</p> <p>Decreto 5.450/2005 art. 26 ,§ 2º: § 2º O acolhimento de recurso importará na invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento.</p> <p>Decreto 3.555/2000 art. 11- XVIII e XIX Art. 11. A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XVIII - o recurso contra decisão do pregoeiro não terá efeito suspensivo;</p> <p>XIX - o acolhimento de recurso importará a invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
9.5	<p>Prevê que a impugnação do recurso poderá ser feita no prazo de 5 (cinco) dias úteis de sua comunicação? (obs. No caso do pregão, o prazo é de 3 (três) dias úteis para apresentação das contrarrazões</p>	<p>LL, art. 40, XV c/c art. 109, §3º. LP, art. 4º, XVIII, in fine</p> <p>LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</p> <p>LL art. 109, § 3º: § 3º Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.</p> <p>LP, art. 4º, XVIII, in fine: Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>XVIII - declarado o vencedor, qualquer licitante poderá manifestar imediata e motivadamente a intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de 3 (três) dias para apresentação das razões do recurso, ficando os demais licitantes desde logo intimados para apresentar contrarrazões em igual número de dias, que começarão a correr do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos autos;</p>	
9.6	<p>Prevê que o recurso será dirigido à autoridade superior por intermédio de quem praticou o ato recorrido?</p>	<p>LL, art. 40, XV c/c art. 109, § 4º, in limine</p> <p>LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</p> <p>LL art. 109, §4º, in limine: § 4º O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
9.7	Prevê que o recurso será julgado pela autoridade superior no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar do seu recebimento?	<p>LL, art. 40, XV c/c art. 109, §4º, in fine</p> <p>LL, art. 40, XV – ver subitem 9.1</p> <p>LL art. 109, §4º, in fine: : § 4o O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.</p>	
10	DAS PENALIDADES		
10.1	Há previsão de sanções no caso de atraso injustificado ou inexecução total ou parcial do compromisso assumido?	<p>LL, art. 40, III c/c arts. 86 e 87 caput</p> <p>LL, art. 40, III : Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>III - sanções para o caso de inadimplemento;</p> <p>LL, arts. 86 e 87 caput: Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.</p> <p>Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:</p> <p>LP, arts. 3º I , art. 4º III</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
10.1 [cont.]	Há previsão de sanções no caso de atraso injustificado ou inexecução total ou parcial do compromisso assumido?	<p><b>LP, art. 3º I :</b> Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte:</p> <p>I - a autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;</p> <p><b>LP , art. 4º III Art. 4º</b> A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>III - do edital constarão todos os elementos definidos na forma do inciso I do art. 3o, as normas que disciplinarem o procedimento e a minuta do contrato, quando for o caso;</p>	
11	DO PAGAMENTO		
11.1	Há previsão de que o prazo de pagamento não deve ser superior a 30 (trinta) dias, contado da data final do período de adimplemento de cada parcela?	<p><b>LL, art. 40, XIV, "a" :</b> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>XIV - condições de pagamento, prevendo:</p> <p>a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela;</p>	



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
11.2	Prevê o cronograma de desembolso máximo por período?	<p><a href="#">LL, art. 40, XIV, "b"</a> : Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>XIV - condições de pagamento, prevendo:</p> <p>b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;</p>	
11.3	Prevê o critério de atualização financeira?	<p><a href="#">LL, art. 40, XIV, "c"</a>: Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>XIV - condições de pagamento, prevendo:</p> <p>c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
11.4	Prevê a compensação financeira e penalizações por eventuais atrasos? Prevê descontos por eventuais antecipações de pagamento?	<p><b>LL, art. 40, XIV ,“d”</b> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>XIV - condições de pagamento, prevendo:</p> <p>d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;</p>	
11.5	Há previsão de critério de reajuste?	<p><b>LL, art.40, XI:</b> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
12	DOS PRINCÍPIOS		
12.1	<p>Há cláusula ou condição que possa comprometer, restringir ou frustrar o caráter competitivo da licitação?</p>	<p><u>LL, art. 3º, § 1º, I</u> : Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.</p> <p>§ 1º É vedado aos agentes públicos:</p> <p>I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
13	ANEXOS		
13.1	<p>Consta o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos e especificações?</p> <p>No caso do pregão tem-se o “Termo de Referência”.</p>	<p><a href="#">LL, art. 40, § 2º, I c/c art. 6º, IX, “a” a “f”, X</a>  <a href="#">LL, art. 40, § 2º, I: § 2º</a> Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:</p> <p>I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;</p> <p><a href="#">LL art. 6º, IX, “a” a “f”</a> : Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:</p> <p>IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:</p> <p>a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;</p> <p>b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;</p> <p>c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;</p> <p>d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
13.1 [cont.]	<p>Consta o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos e especificações?</p> <p>No caso do pregão tem-se o "Termo de Referência".</p>	<p>e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;</p> <p>f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;</p> <p><a href="#">Decreto 3.555/200 art. 8º , I e II e art. 21, II:</a></p> <p><a href="#">Decreto 3.555/200 art. 8º , I e II Art. 8º</a> A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras:</p> <p>I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência;</p> <p>II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato;</p> <p><a href="#">Decreto 3.555/200 art. 21 II: Art. 21.</a> Os atos essenciais do pregão, inclusive os decorrentes de meios eletrônicos, serão documentados ou juntados no respectivo processo, cada qual oportunamente, compreendendo, sem prejuízo de outros, o seguinte:</p> <p>II - termo de referência, contendo descrição detalhada do objeto, orçamento estimativo de custos e cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso;</p> <p><a href="#">Decreto 5.450/2005 art. 9º I e II, § 2º, art. 30, II:</a></p> <p><a href="#">Decreto 5.450/2005 art. 9º I e II Art. 9º</a> Na fase preparatória do pregão, na forma eletrônica, será observado o seguinte:</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
13.1 [cont.]	<p>Consta o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos e especificações?</p> <p>No caso do pregão tem-se o "Termo de Referência".</p>	<p>I - elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;</p> <p>II - aprovação do termo de referência pela autoridade competente;</p> <p><a href="#">Decreto 5.450/2005 art. 9º § 2º</a> § 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.</p> <p><a href="#">Decreto 5.450/2005 art. 30 II:</a> Art. 30. O processo licitatório será instruído com os seguintes documentos:</p> <p>II - termo de referência;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
13.2	<p>Consta orçamento detalhado em planilhas de quantitativos com todos os custos, inclusive unitários no caso de obras e serviços de engenharia?</p>	<p>LL, art. 40, § 2º, II c/c art. 7, § 2º, II</p> <p>LL, art. 40, § 2º, II: § 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:</p> <p>II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários;</p> <p>LL art. 7, § 2º, II: § 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:</p> <p>II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;</p> <p>Decreto 5.450/2005 art. 9º § 2º § 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.</p>	
13.3	<p>Consta a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor?</p>	<p>LL, art. 40, § 2º, III § 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:</p> <p>III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;</p> <p>LP, art. 4º III Art. 4º A fase externa do pregão será iniciada com a convocação dos interessados e observará as seguintes regras:</p> <p>III - do edital constarão todos os elementos definidos na forma do inciso I do art. 3º, as normas que disciplinarem o procedimento e a minuta do contrato, quando for o caso;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14	CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL		
14.1	Há previsão de que as empresas estrangeiras que não funcionem no País devem apresentar documentos equivalentes aos necessários à habilitação, autenticados pelo respectivo consulado brasileiro e traduzidos por tradutor juramentado?	<p>LL, art. 32, § 4º, in limine:</p> <p>§ 4o As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.</p>	
14.2	Há previsão de que as empresas estrangeiras que não funcionem no País devem ter representante legal no Brasil com poderes para receber citação e responder administrativa ou judicialmente?	<p>LL, art. 32, § 4º, in fine: § 4o As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.</p>	



Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.3	Há indicação de que, no caso de consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras, a liderança caberá obrigatoriamente à empresa brasileira?	<p><a href="#">LL, art. 33, II c/c § 1º</a></p> <p><a href="#">LL, art. 33, II</a> Art. 33. Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:</p> <p>II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital;</p> <p><a href="#">LL, art. 33, § 1º</a> § 1o No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo.</p>	
14.4	Há permissão ao licitante brasileiro cotar em moeda estrangeira quando os licitantes assim o fizerem?	<p><a href="#">LL, art.40, IX c/c art. 42, § 1º</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, IX</a> Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;</p> <p><a href="#">LL art. 42, § 1º</a></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.</p> <p>§ 1o Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.5	<p>Há indicação de que o pagamento feito ao licitante brasileiro, contratado em virtude de licitação internacional, será efetuado em moeda brasileira à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento?</p>	<p><a href="#">LL, art.40, IX c/c art. 42, § 2º</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, IX</a> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;</p> <p><a href="#">LL art. 42, § 2º</a></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.</p> <p>§ 2o O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.6	<p>Há indicação de que as garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes às oferecidas ao licitante estrangeiro?</p>	<p><a href="#">LL, art.40, IX c/c art. 42, § 3º</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, IX</a> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;</p> <p><a href="#">LL art. 42, § 3º</a></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.</p> <p>§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.7	<p>Há indicação de que as propostas de licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames consequentes dos mesmos tributos que onerem os licitantes brasileiros?</p>	<p><a href="#">LL,art.40,IX c/c art. 42, § 4º</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, IX</a> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:</p> <p>IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;</p> <p><a href="#">LL art. 42, § 4º:</a></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.</p> <p>§ 4º Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames consequentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.8	<p>Há previsão de que os princípios norteadores da Administração Pública devem ser observados, mesmo nos casos de utilização de recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte em que poderão ser admitidas condições de ajustes internacionais aprovados pelo Congresso Nacional?</p>	<p><a href="#">LL, art. 42, § 5º</a></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.</p> <p>§ 5o Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior.</p>	
14.9	<p>Há previsão de que as cotações de todos os licitantes serão entregues no mesmo local e destino?</p>	<p><a href="#">LL, art.40, IX c/c art. 42, § 6º</a></p> <p><a href="#">LL, art.40, IX</a> Art. 40. O edital conterà no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte: IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;</p>	

Ordem	DESCRIÇÃO	Dispositivos Legais	S/N/ NA
14.9 [cont.]	Há previsão de que as cotações de todos os licitantes serão entregues no mesmo local e destino?	<p><b>LL art. 42, § 6º:</b></p> <p>Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes</p> <p>§ 6o As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.</p>	

(\*) Capturado no sítio <http://www.jacoby.pro.br/>. Foi acrescentada os procedimentos relativos ao Pregão, tanto na forma presencial ou eletrônica. Inseriram-se ainda os procedimentos a serem observados quando houver participação de Microempresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) nos termos da Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006.

S= SIM

N = NÃO

NA – Não se Aplica

CF – Constituição Federal de 1988

LL – Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 ( Lei de Licitações)

LP – Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (Lei do Pregão)

LRF – Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2004 ( Lei de Responsabilidade Fiscal)

LC123/2006 – Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Microempresa)

Dec. 3555/2000 – Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000. (Pregão Presencial)

Dec. 5450/2005 – Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (Pregão Eletrônico)

## Seleção de Fornecedores – Fase Externa

A fase de contratação do fornecedor observará as normas pertinentes, incluindo o disposto na Lei nº 8.666, de 1993, na Lei nº 10.520, de 2002, no Decreto nº 2.271, de 1997, no Decreto nº 3.555, de 2000, no Decreto nº 3.931, de 2001, e no Decreto nº 5.450, de 2005.

## Gestão Contratual

A fase de gestão contratual é aquela em que, tendo recebido delegação formal por meio do instrumento contratual, assume-se a responsabilidade de gerenciar a execução do contrato de

prestação de serviços de modo a garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados, dentro dos custos previstos, ou seja, garantir a eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do contrato em conformidade ao que fora solicitado pelo Contratante.

## Boas Práticas

Boas práticas observadas no Termo de Referência da Secretaria de Orçamento Federal - SOF

- Exigências de aderência da empresa de consultoria contratada aos padrões definidos em normas pelo Governo Federal;
- Guia “d” Simplificação disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>
- Padrão de Interoperabilidade do e-Ping disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padroes-de-interoperabilidade/versoes-do-documento-da-e-ping>
- Divisão dos trabalhos em etapas e dos produtos (entregáveis) definidos mediante cronograma físico-financeiro.
- Forma de pagamento condicionada aos resultados esperados e submetidos à aprovação de um Comitê específico, composto por servidores das unidades demandantes para esse fim, para aprovação/atesto dos serviços prestados.

Exemplo:

### O que fazer:

- Dividir o TR em etapas de acordo com a metodologia do produto.
  - Ex.: 8 etapas com 3 atividades em cada:
    - ETAPA 1 – Planejamento Estratégico – Plano de ação e pontos focais
    - ETAPA 2 - Entendimento do Negócio - ....
    - ETAPA 3 -Identificação dos Processos Críticos – diagnóstico...
    - ETAPA 4 - Requisitos Clientes e Fornecedores do Processo
    - ETAPA 5 - Análise do Processo
    - ETAPA 6 - Redesenho do Processo

ETAPA 7 - Implementação do Processo

ETAPA 8 - Gerenciamento do Processo

- Condicionar o pagamento a entrega de cada etapa ou atividade
- Relacionar produto esperado a cada etapa
- Definir qual metodologia de gestão de processo deseja-se aplicar
- Designar papéis do contratado e do contratante e descrever as atribuições dos responsáveis
- Especificar se deseja soluções de TI
- Solicitar treinamentos/capacitação de modo a garantir a sustentabilidade da iniciativa

#### Ciclo PDCA

##### Planejar (PLAN)

- Definir as metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar as metas propostas.

##### Executar (DO)

- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo;
- Nesta etapa são essenciais a educação e o treinamento no trabalho.

##### Verificar, checar (CHECK)

- Verificar se o executado está conforme o planejado – se a meta foi alcançada, dentro do método definido;
- Identificar os desvios na meta ou no método.

##### Agir corretivamente (ACTION)

- Caso identifiquem-se desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, suas causas, soluções etc.



Quadro 3 – Ciclo PDCA

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do Problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema/processo com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir a causa fundamental.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear a causa fundamental.
D	5	Execução	Bloquear a causa fundamental.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros.