



## **Diagnóstico do Grau de Maturidade das Compras Governamentais**

Enviar arquivo para: [igor.silva@pe.sebrae.com.br](mailto:igor.silva@pe.sebrae.com.br)

### **1 Dados do Município:**

Nome do Município: MORENO

**Grau de Maturidade Inicial (Visão):** O Município de Moreno demonstra avançar no cumprimento normativo e em medidas estruturais importantes, porém ainda não alcançou um nível de governança plena das compras. Os seguintes elementos sinalizam um nível de **MATURIDADE INICIAL/INTERMEDIÁRIO**.

**Grau de Maturidade Final (Após o Diagnóstico):** Após a implantação das ações de transformação, o Município de Moreno-PE alcançará **O GRAU DE MATURIDADE 4 — GOVERNANÇA ESTRATÉGICA E INTEGRADA DE COMPRAS PÚBLICAS**.

| Nome            | Email  | Telefone         |
|-----------------|--|------------------|
| ELVSON HENRIQUE | <a href="mailto:elvson.henrique@moreno.pe.gov.br">elvson.henrique@moreno.pe.gov.br</a> | (81) 9 8124-0320 |

### **2 Objetivo**

Avaliar a maturidade dos municípios em relação às práticas de planejamento, contratação e controle das compras públicas, com foco na conformidade com a Lei 14.133/2021 e na promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

### **3 Estrutura do Diagnóstico**

O diagnóstico será composto por:

- Visão Geral das Compras governamentais e o Novo Paradigma das Contratações Públicas Previstas pela Lei 14.133/2021;
- Formulário estruturado com base nos artigos 1º ao 88 da Lei 14.133/2021;
- Avaliação da lógica de planejamento;
- Suporte para elaboração do Plano Anual de Compras;
- Integração com soluções do SEBRAE: Contrata+Brasil, Credenciamento e Compras Estratégicas;



## **4 Formulário Estruturado de Compras**

### **4.1 Analise os principais aspectos Positivos e Negativos na sua política pública de compras governamentais do município**

Veja orientações do facilitador quanto à forma de lapidação dos argumentos do município com base em escrutínio lógico/ racional, com suporte em inteligência artificial para organização de ideias.

- **Parte 1:** Check list com marcações sobre o tema (procure compor de 3 a 5 temas);
- **Parte 2:** Transforme em argumentos completos que expressem a ideia do município sobre os temas abordados na parte 1.

#### **4.1.1 Aspectos Positivos:**

Parte 1: Fluxo digital dos processos administrativos através da plataforma 1Doc, integralizada entre as diversas secretarias, o que facilita a comunicação entre os setores.

Parte 2: Padronização das etapas de planejamento da contratação, regulamentada através de Decreto Municipal, o que facilita a elaboração dos documentos.

Parte 3: Controle e reserva dos Recursos Orçamentários destinados às aquisições, através da obrigatoriedade de bloqueio orçamentário para abertura de processos licitatórios sem registro de preços.

Parte 4: Gratificação dos servidores envolvidos nas compras governamentais (fiscal, gestor, pregoeiro, agente, equipe de recebimento e etc.)

#### **4.1.2 Aspectos Negativos:**

Parte 1: Fluxo processual burocrático

Parte 2: Centralização das demandas gerais em uma Secretaria

Parte 3: Servidores capacitados com quadro reduzido

Parte 4: Falta de sinergia entre os gestores

### **4.1.3 LIÇÕES A SEREM APRENDIDAS A PARTIR DOS ASPECTOS POSITIVOS**

**Parte 1: Digitalização reduz retrabalho e perdas de informação.**



A utilização do 1Doc como fluxo digital demonstra que a transformação digital melhora o controle das compras e a comunicação intersetorial.

## **Parte 2: Padronizar aumenta eficiência e segurança jurídica.**

A regulamentação via decreto e a padronização de documentos evitam erros, aceleram a análise jurídica e aumentam a rastreabilidade dos atos.

## **Parte 3: Controle orçamentário fortalece responsabilidade fiscal.**

A obrigatoriedade de bloqueio orçamentário garante previsibilidade financeira e evita licitações sem lastro orçamentário.

## **Parte 4: Reconhecimento e incentivo aos servidores estimulam melhores resultados.**

A gratificação dá previsibilidade de incentivo e valoriza a atuação técnica dos servidores que assumem riscos e responsabilidades.

## **LIÇÕES A SEREM APRENDIDAS A PARTIR DOS ASPECTOS NEGATIVOS**

### **Parte 1: Processo burocratizado não significa processo qualificado.**

Excesso de fases pode adicionar passos que não agregam valor à contratação.

### **Parte 2: Centralização causa gargalos e dependência excessiva de poucos servidores.**

Traz lentidão, risco de colapsar a área de compras em períodos de alta demanda

### **Parte 3: Quadro reduzido e capacitação insuficiente geram compras reativas, não estratégicas.**

Sem equipe robusta, repete-se o ciclo de compras emergenciais, que são mais caras e arriscadas.

### **Parte 4: Falta de sinergia entre gestores dificulta a gestão do ciclo de vida das aquisições.**

Sem integração de planejamento anual, as compras tornam-se fragmentadas e descoordenadas

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FUTURO**

| <b>Eixo Estratégico</b>            | <b>Objetivo Estratégico</b>                                 | <b>Resultado Esperado</b>                       |
|------------------------------------|---|---|
| <b>Governança das Contratações</b> | Criar modelo de gestão de demandas e priorização de compras | Redução de retrabalho e de compras emergenciais |





| Eixo Estratégico                 | Objetivo Estratégico   | Resultado Esperado                                 |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Digitalização</b>             | Ampliar automação e uso de sistemas integrados (1Doc + ERP + PNCP) | Aumento da transparência e rastreabilidade         |
| <b>Gestão de Pessoas</b>         | Formar equipe estável, treinada e valorizada                       | Menor dependência de poucos servidores             |
| <b>Otimização de Processos</b>   | Reduzir etapas sem valor agregado e criar SLAs (prazos pactuados)  | Agilidade nas contratações e maior previsibilidade |
| <b>Alinhamento Intersetorial</b> | Implantar plano anual de compras integrado ao PPA e LOA            | Contratações alinhadas às metas governamentais     |

#### **4.1.3.1 Visão Geral de Futuro:**

**Parte 1:** Processos mais rápidos, decisões mais claras, menos retrabalho e diminuição de compras emergenciais.

**Parte 2:** Governança sólida, reconhecimento nacional e compras públicas como vetor de desenvolvimento do município.

**Parte 3:** Em 2040, o Município de Moreno terá um sistema de compras públicas digital, inteligente e orientado por dados, com equipe especializada e processos que geram eficiência, economia e desenvolvimento sustentável.

#### **4.1.3.2 Curto Prazo (um ano): 2026:**

Foco: Ajustes, reorganização e eficiência operacional.

##### **Lacunas identificadas:**

Processos burocráticos, centralização excessiva e baixa sinergia entre gestores.

##### **Ações estratégicas:**

- Reestruturação do fluxo interno de compras para reduzir etapas desnecessárias.
- Implantação do **Plano Anual de Contratações – PAC**, conforme Lei 14.133/2021.
- Distribuição das responsabilidades e criação de núcleos de demanda nas secretarias.
- Plano de capacitação continuada para servidores envolvidos no planejamento e fiscalização.
- Implantação de indicadores (SLA) entre setor demandante e setor de compras.



**Resultados esperados:**

- Redução de 25% no tempo médio de tramitação.
- Redução de compras emergenciais.
- Aumento da transparência e previsibilidade orçamentária.

**4.1.3.3 Médio Prazo: (Cinco Anos) 2030**

Foco: Governança plena, integração sistêmica e profissionalização da área.

**Ações estratégicas:**

- Implantar **Centro de Inteligência de Compras**, integrando dados do 1Doc, ERP e PNCP.
- Automatizar fluxos de contratação utilizando dados (BI) e dashboards de desempenho.
- Implementar modelo de compras por **catálogo padronizado (Acordo de Níveis de Serviço)**.
- Criar carreiras técnicas para compras/integridade (incentiva permanência e especialização).
- Certificação da equipe em compras e gestão de riscos.

**Resultados esperados:**

- Economia de escala entre secretarias.
- Redução de retrabalho e devoluções de processos.
- Time de compras autossuficiente e com sucessão estratégica.

**4.1.3.4 Longo Prazo: (15 Anos) 2040**

Foco: Gestão de compras como instrumento de desenvolvimento econômico sustentável.

**Ações estratégicas:**

- Consolidação de Moreno como referência regional em compras inteligentes.
- Uso de **modelos avançados de contratação** (Avaliação por resultados GERAL e resultados ESPECÍFICOS mensuráveis).
- Inclusão de startups e fornecedores locais por meio de políticas de fomento a MEs/EPPs.
- Implementação de compras sustentáveis vinculadas ao plano municipal de ESG.



### Resultados esperados:

- Desburocratização total do ciclo de compras.
- Cadeia de fornecedores fortalecida localmente.
- Reconhecimento externo com certificações e prêmios de governança pública.

### CONCLUSÃO ESTRATÉGICA

O Município de Moreno-PE apresenta avanços relevantes — digitalização do fluxo administrativo, padronização e controle orçamentário — mas há desafios estruturais relacionados à governança e à gestão de pessoas.

Com foco na transformação digital, gestão estratégica de demandas e construção de equipe especializada, o município tem alto potencial para evoluir de um modelo reativo para um modelo **estratégico**, baseado em dados, planejamento e sustentabilidade.





## **FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO – GRAU DE MATURIDADE EM COMPRAS GOVERNAMENTAIS POR TEMA**

**Finalidade:** Identificar o estágio de maturidade institucional dos municípios pernambucanos em relação às práticas de contratação pública.

### **4.2 Eixos de Avaliação:**

#### **4.2.1 Governança e Planejamento das Contratações**

##### **4.2.1.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Existência de decreto municipal que padroniza etapas: reduz incertezas e embasa atos jurídicos.

Parte 2: Bloqueio orçamentário obrigatório antes da abertura de licitações (sem RP): demonstra disciplina fiscal e planejamento orçamentário mínimo.

Parte 3: Plano Anual de Contratações (se em uso) potencial — já há base para priorizar demandas.

Parte 4: Gratificação técnica sinaliza política de reconhecimento, que pode atrair e reter qualificação.

##### **4.2.1.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Centralização das demandas em única secretaria: cria gargalos e ponto único de falha.

Parte 2: Ausência de governança cross-secretarial (comitê de compras, conselho de priorização) — decisões reativas.

Parte 3: Fluxo burocrático com etapas que pouco agregam valor, atrasando entregas.

Parte 4: Pouca ou inexistente priorização estratégica (procura-se cumprir requisitos, não objetivos de política pública)

##### **4.2.1.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Criar Comitê Municipal de Governança de Compras (representantes da Fazenda, SADS, Procuradoria, Controle Interno, TI, e secretarias maiores). Função: aprovar PAC, priorizar demandas, revisar compras emergenciais.

Parte 2: Descentralizar via Núcleos de Demanda: cada secretaria com ponto focal (responsável técnico) e metas de capacitação.

Parte 3: Revisão do fluxo documental (lean): mapear etapas, eliminar atividades sem valor, reduzir assinaturas e revalidação.





Parte 4: Instituir PAC obrigatórios e calendário anual com integração ao PPA/LOA — publicar versão pública.

#### **4.2.2 Capacitação e Gestão de Pessoas**

##### **4.2.2.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Gratificação indica reconhecimento e estímulo; pode ser base para política de carreira.

Parte 2: Existência de servidores com competência (implícito pela operacionalização via 1Doc) — núcleo técnico já existe.

Parte 3: Nucleo de acompanhamento psicológico para servidores (Humaniza)

##### **4.2.2.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Quadro reduzido e sobrecarga gera baixa resiliência operacional.

Parte 2: Capacitação insuficiente e esporádica, sem trilhas formais de desenvolvimento.

Parte 3: Dependência de indivíduos chave e ausência de plano de sucessão.

Parte 4: Ausência de carreira ou incentivos estruturados para especialistas em compras públicas.

##### **4.2.2.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Plano de Cargos e Salários e Carreira Técnica para compras/contratações: criar incentivos não apenas temporários (gratificação), mas progressão por competências.

Parte 2: Trilha de capacitação modular: básico (Lei 14.133/2021, modalidades), intermediário (planejamento, formação de preços, RP), avançado (contratação por resultado, gestão contratual). Parcerias com TCE-PE, ENAP, CNM.

Parte 3: Programa de Sucessão e Banco de Conhecimento: manuais, checklists, templates e gravações de treinamentos.

Parte 4: Contratação/terceirização pontual de especialistas (por projeto) para atividades críticas enquanto a equipe é reforçada.

Parte 5: Alocação de equipes por volume: escalonar FTEs por trimestre (ex.: periodização de demandas).

#### **4.2.3 Gestão de Riscos e Controle Interno**

##### **4.2.3.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Bloqueio orçamentário prévio é um controle forte contra atos sem lastro financeiro.





Parte 2: Digitalização parcial (1Doc) facilita rastreabilidade e auditoria futura.

#### **4.2.3.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Fluxo burocrático sem foco em controles preventivos e análise de risco.

Parte 2: Centralização que aumenta risco de fraqueza interna (conflitos de interesse, ausência de segregação de função).

Parte 3: Falta de matriz de riscos formal para contratações (identificação, classificação, mitigação).

Parte 4: Insuficiência de controles contínuos e monitoramento de contratos (execução, aditivos, medições).

#### **4.2.3.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Desenvolver Matriz de Riscos de Compras (classificação por impacto/probabilidade) e plano de mitigação (ex.: fornecedores críticos, riscos de continuidade).

Parte 2: Segregação de Funções: criar regras claras entre solicitante, gestor, fiscal, aprovador e tesouraria; automatizar checagens no 1Doc.

Parte 3: Auditoria interna contínua (sampling) focada em contratualização, emergências e aditivos.

Parte 4: Portal de Transparência específico para contratações com dashboards públicos.

Parte 5: Checklists obrigatórios de conformidade integrados ao fluxo digital (documentos pendentes bloqueiam avanço).

Parte 6: Indicadores de controle: % contratos com aditivo, tempo médio para atestar serviços, número de sanções aplicadas, conformidade documental.

#### **4.2.4 Digitalização e Sistemas**

##### **4.2.4.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Implantação do 1Doc: base tecnológica já existe, com integração entre secretarias.

Parte 2: Registro e trilha documental: facilita auditoria e traz maior transparência comparado ao papel.



#### **4.2.4.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Possível subutilização do 1Doc (fluxos mal desenhados ainda).

Parte 2: Falta de integração com outros sistemas essenciais (ERP financeiro, Portal da Transparência, PNCP/SEI, base de fornecedores)

Parte 3: Ausência de dashboards analíticos/BI para tomada de decisão.

Parte 4: Fragmentação de dados que impede análises longitudinais e preditivas.

#### **4.2.4.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Mapear e redesenhar fluxos no 1Doc com integração de validações automáticas e templates inteligentes.

Parte 2: Integrar 1Doc ao ERP financeiro / folha / Portal da Transparência (API ou exportadores regulares) para visibilidade orçamentária e execução.

Parte 3: Implementar BI de Compras (dashboards de volume, gasto por fornecedor, tempo por etapa, compliance).

Parte 4: Catálogo eletrônico de itens e fornecedores com contratos quadro (RP) e histórico de preços.

Parte 5: Automação de checklists legais (ex.: documentos fiscais, certidões) para reduzir conferência manual.

Parte 6: Plano de continuidade e segurança da informação (backup, criptografia, gestão de acessos).

#### **4.2.5 Sustentabilidade e Inclusão Econômica**

##### **4.2.5.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Comprometimento institucional com o controle orçamentário, o que contribui indiretamente para a sustentabilidade fiscal das contratações.

Digitalização parcial do processo (1Doc), reduzindo uso de papel e deslocamentos físicos, o que representa um passo concreto rumo à sustentabilidade ambiental.

Estrutura de compras centralizada permite, em tese, maior padronização de critérios sustentáveis em editais, se houver diretriz normativa.

Existência de equipe técnica estável, ainda que reduzida, o que cria base para introdução de práticas de sustentabilidade e compras responsáveis.



#### **4.2.5.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Ausência de política municipal de compras sustentáveis, nem diretrizes internas que incentivem critérios socioambientais nas contratações.

Baixa integração com políticas públicas de inclusão socioeconômica, como cooperativas, agricultura familiar ou fornecedores locais.

Inexistência de indicadores de sustentabilidade (ex.: % de compras sustentáveis, consumo energético, materiais recicláveis).

Capacitação insuficiente em temas de sustentabilidade e compras verdes.

Editais e termos de referência ainda baseados em critérios meramente técnicos e de menor preço, sem considerar ciclo de vida do produto.

#### **4.2.5.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Elaborar Política Municipal de Compras Sustentáveis, integrando objetivos ambientais, sociais e econômicos às licitações, conforme art. 11 da Lei 14.133/2021.

Capacitar servidores em sustentabilidade, critérios socioambientais e análise de ciclo de vida.

Criar cláusulas-padrão de sustentabilidade (eficiência energética, logística reversa, produtos reciclados, materiais biodegradáveis).

Integrar as contratações ao Plano Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Social.

Incluir metas de compras sustentáveis (ex.: 10% do valor anual destinado a bens e serviços sustentáveis).

Premiar boas práticas e estimular fornecedores a adotar critérios de ESG (Environmental, Social, Governance).

#### **4.2.6 Integração com MPE e Desenvolvimento Local**

##### **4.2.6.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Potencial de mercado local: Moreno-PE possui base significativa de micro e pequenas empresas (MPEs) e empreendedores individuais, principalmente no comércio, serviços e alimentação.





Legislação municipal e federal já amparam tratamento diferenciado às MPEs (Lei Complementar 123/2006).

Presença de processo digital (1Doc) que pode simplificar o acesso de MPEs locais, reduzindo barreiras burocráticas.

Descentralização geográfica próxima à Região Metropolitana do Recife, o que facilita parcerias e arranjos produtivos.

#### **4.2.6.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Ausência de política municipal específica de incentivo a MPEs e fornecedores locais.

Baixa participação de MPEs nos certames, em razão de exigências documentais excessivas e falta de divulgação acessível.

Falta de articulação com a Sala do Empreendedor, SEBRAE e associações comerciais para difusão de oportunidades.

Editais pouco atrativos ou segmentados, o que reduz a competitividade local.

Ausência de banco de fornecedores locais e de monitoramento da participação das MPEs.

#### **4.2.6.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Criação de Programa Municipal de Fomento às MPEs e Compras Locais, integrando a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Sala do Empreendedor e Setor de Compras.

Inclusão de critérios de desempate local e regional, conforme art. 60 da Lei 14.133/2021.

Capacitação das MPEs locais em temas de licitação, uso de plataformas digitais e documentação fiscal.

Fragmentação planejada de itens e lotes (parcelamento técnico) para ampliar a participação de pequenas empresas.

Criação e manutenção de banco de fornecedores locais integrado ao 1Doc/PNCP, com atualização contínua.

Adoção de campanhas de sensibilização (“Compre do Município”) com publicações no Portal da Transparência e mídias locais.



Monitoramento contínuo: publicar semestralmente indicadores de participação das MPes locais nas compras públicas.

#### **4.2.7 Aderência à Lei 14.133/2021**

##### **4.2.7.1 Aspectos Positivos**

Parte 1: Existência de Decreto Municipal regulamentador das etapas do planejamento da contratação, evidenciando adequação progressiva à nova lei.

Controle e reserva orçamentária obrigatória: conduta em total aderência ao art. 18 da Lei 14.133/2021.

Implantação de fluxo digital (1Doc) compatível com as exigências de rastreabilidade e transparência previstas na norma.

Reconhecimento formal de papéis (gestor, fiscal, agente de contratação, pregoeiro), em linha com as competências da nova legislação.

Avanços na transparência (publicação de documentos, tramitação digital e registro no PNCP, se existente)

##### **4.2.7.2 Aspectos Negativos**

Parte 1: Planejamento ainda centralizado e operacional, sem completa aplicação do ciclo previsto nos arts. 18 a 40 da Lei 14.133/2021.

Ausência de Plano Anual de Contratações consolidado e publicado, que é obrigação normativa.

Inexistência de matriz formal de riscos (art. 20 e 22 da Lei).

Capacitação limitada em novas modalidades (diálogo competitivo, contratação integrada, por resultado).

Falta de normativos complementares internos (instruções, manuais, fluxogramas e templates padronizados).

Integração incompleta ao PNCP e ausência de governança contratual formal.



#### **4.2.7.3 Alternativas de Solução**

Parte 1: Elaborar Manual de Planejamento e Contratações, alinhado à Lei 14.133/2021 e regulamentações federais.

Publicar o Plano Anual de Contratações (PAC) no PNCP e no portal municipal, conforme art. 12.

Implementar Matriz de Riscos padronizada para cada categoria de objeto.

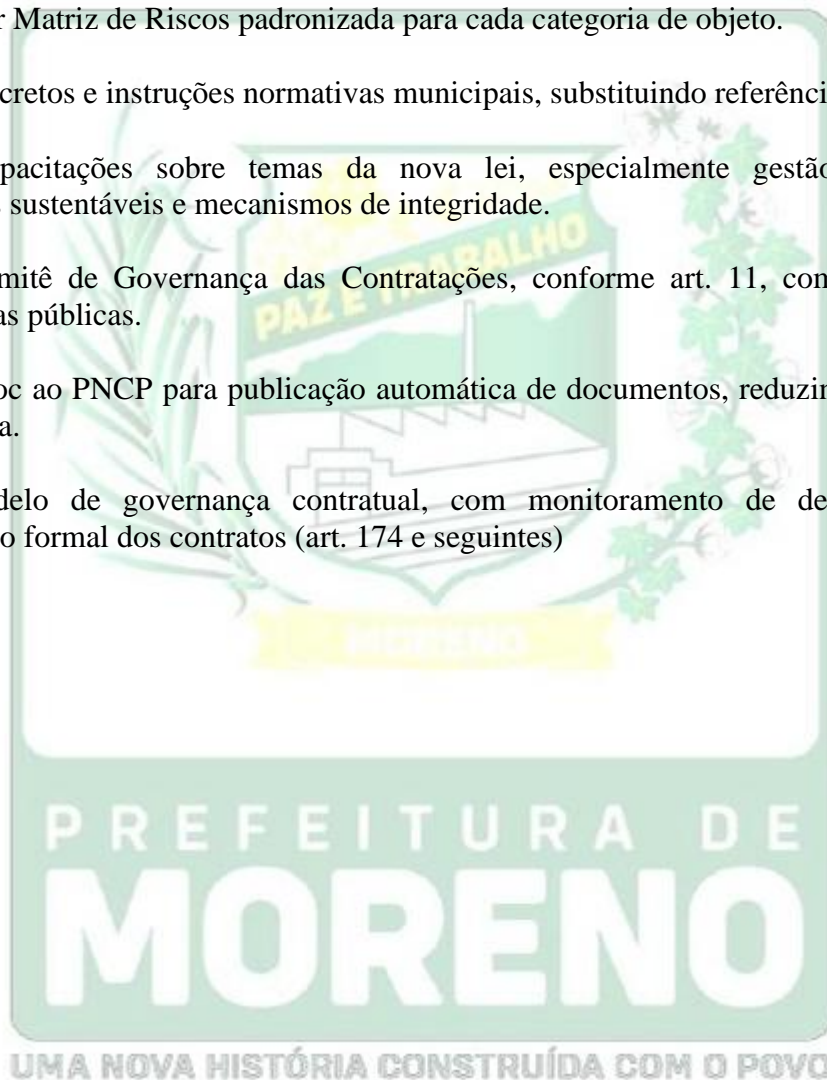
Atualizar decretos e instruções normativas municipais, substituindo referências à Lei 8.

Ampliar capacitações sobre temas da nova lei, especialmente gestão contratual, contratações sustentáveis e mecanismos de integridade.

Instituir Comitê de Governança das Contratações, conforme art. 11, com atribuições formais e atas públicas.

Integrar 1Doc ao PNCP para publicação automática de documentos, reduzindo falhas de transparência.

Adotar modelo de governança contratual, com monitoramento de desempenho e encerramento formal dos contratos (art. 174 e seguintes)







## **PERGUNTAS CHAVES**

### **Governança e Planejamento:**

- Quais são as alternativas de suporte ao planejamento da Contratação do Sebrae;
- O município elabora e publica o PCA no PNCP? (Sim / Não / Em construção)
- Existe integração entre o setor de planejamento e o setor de compras?

### **Digitalização:**

- Quais sistemas o município utiliza para compras públicas?
  - ( ) compras.gov.br
  - ( ) PNCP
  - ( ) Sistema próprio
  - ( ) Não utiliza sistemas digitais

### **Inclusão Econômica (perguntas Lei Complementar 123/2006):**

- Qual a interação com a Sala do Empreendedor na divulgação de compras;
- Qual a interação e informação dos fornecedores para fazer frente às oportunidades do Município;
- São aplicados todos os benefícios da Lei Complementar 123/2006;
- Quais são as estratégias de desenvolvimento local e regional?
- Qual a integração das políticas públicas de sustentabilidade, agricultura familiar e desenvolvimento econômico das MPE.

Assinatura das Equipes que participaram deste processo de diagnóstico.

Atenção: Isso representa apenas o resultado da atividade prática da dinâmica realizada em sala de aula, não correspondendo à posição oficial do município sobre o tema