



PRACTICUS
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Diálogos Municipais sobre Licitações: A Visão do TCU para uma Gestão Pública Inovadora e Eficiente

*Ítalo Figueiredo (Auditor-Chefe
da AudContratações/TCU)*

Fortaleza – Ce
21/08/2026

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

- Precisamos inovar ou apenas cumprir a lei?
- Uma licitação perfeita, sob a ótica legal, garante um bom resultado?



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

MUNICÍPIO 1

REPETE O PASSADO

Elabora uma licitação copiando o edital do ano anterior.



MUNICÍPIO 2

ENTENDE O PROBLEMA

Reúne diferentes atores para entender o problema e buscar a melhor solução.



Editais copiados



Foco no menor preço



Entrega de produtos



Cumprir a lei, mas gerar pouco valor



Entende o problema real



Solução personalizada

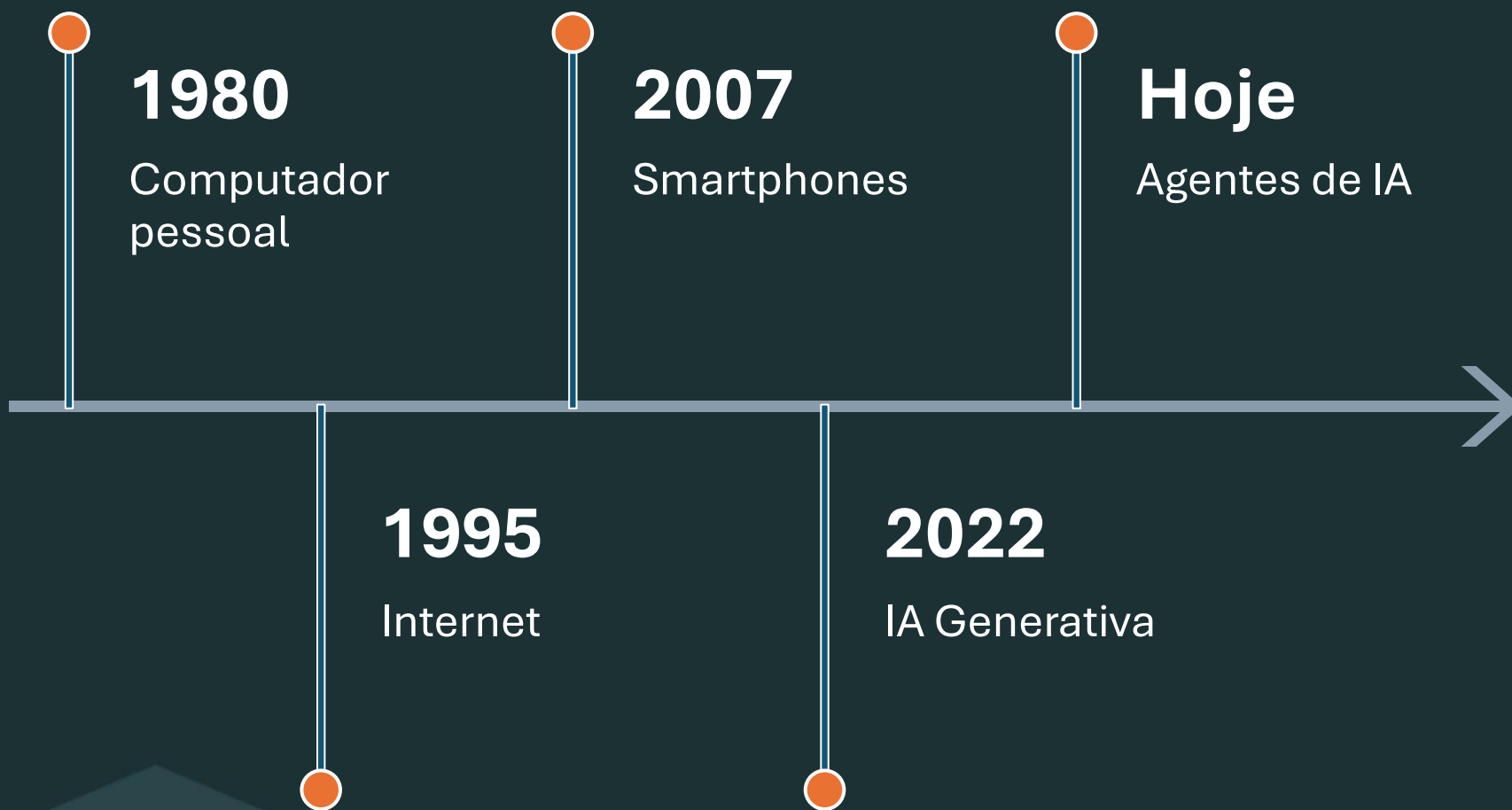


Contratação estratégica



Gerar valor para a sociedade

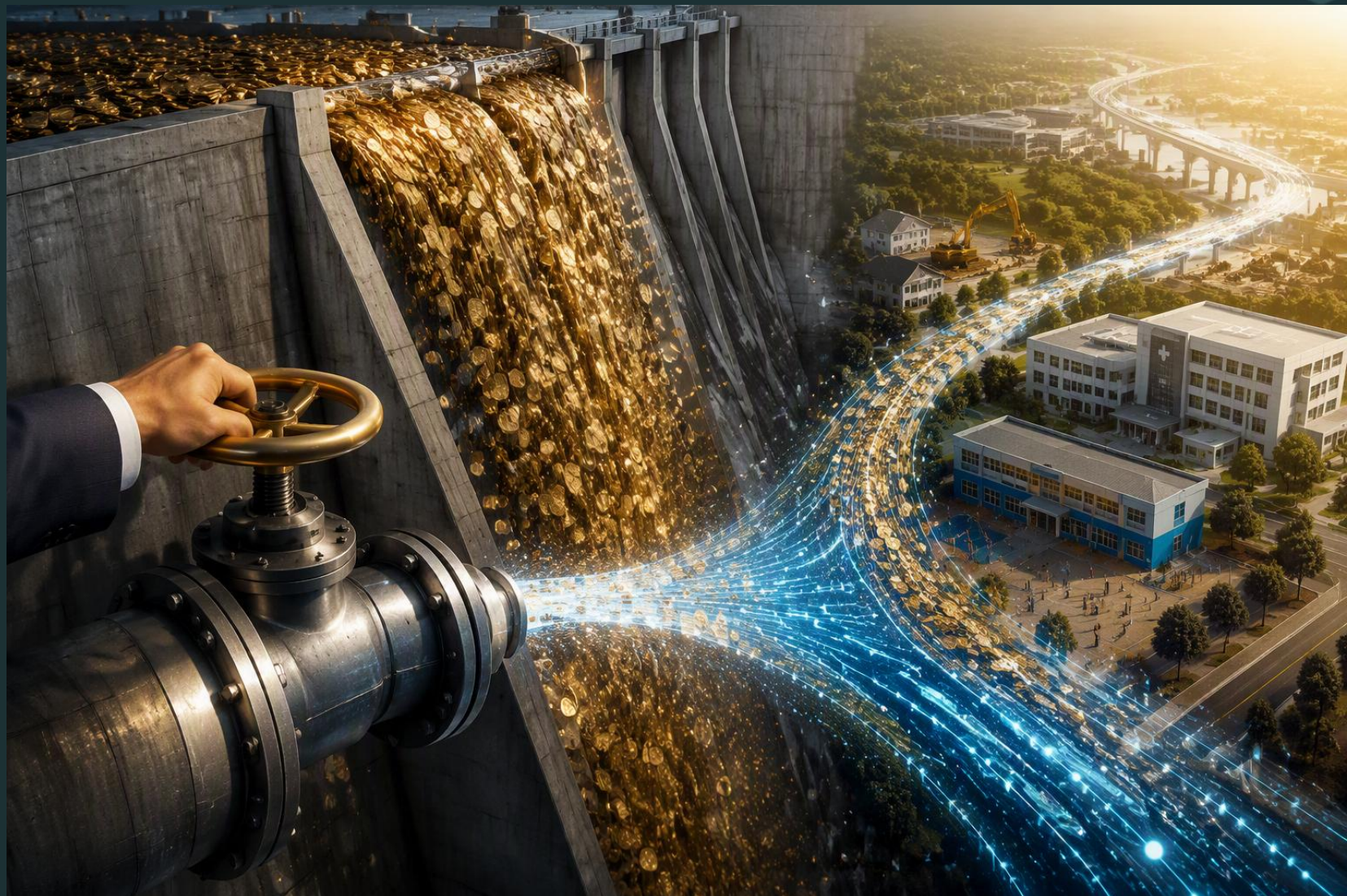
Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência



Enquanto a tecnologia evolui rapidamente, muitos processos administrativos continuam praticamente iguais aos de vinte anos atrás.

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

- O poder de compra do Estado movimenta centenas de bilhões de reais por ano.
- Isso significa que pequenas melhorias geram enorme impacto.



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

1



CULTURA BU

Foco no pro

2



3



SUFICIENTE

ecução

4



BAIXA COMPETITIVIDADE

Pouca concorrência

5



MEDO DA INOVAÇÃO

Apagão das canetas

A LEI NÃO COMPRA. QUEM COMPRA SÃO AS PESSOAS.



PLANEJAMENTO

Decisões melhores
começam aqui.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores e colaboração
que transformam.



CAPACITAÇÃO

Conhecimento que
gera resultados.



PESSOAS

NO CENTRO DAS
CONTRATAÇÕES PÚBLICAS



LIDERANÇA

Direção clara para
alcançar objetivos.



GESTÃO

Processos eficientes,
resultados consistentes.





NOVAS FORMAS
DE PLANEJAR

NOVAS FORMAS
DE ESPECIFICAR

NOVAS FORMAS
DE CONTRATAR

INOVAÇÃO NÃO É APENAS **TECNOLOGIA**

É uma nova forma de pensar,
contratar, gerir e gerar
valor público.

NOVAS FORMAS
DE GERAR
VALOR PÚBLICO

NOVAS FORMAS
DE FISCALIZAR

DA COMPRA DE PRODUTOS PARA A ENTREGA DE RESULTADOS

ANTES



COMPRAR
PRODUTOS



COMPRAR
COMPUTADORES



COMPRAR
IMPRESSORAS



COMPRAR
SOFTWARE



MODELO TRADICIONAL



Cumprir procedimentos



Menor preço



Comprar produtos



Controle posterior



Burocracia

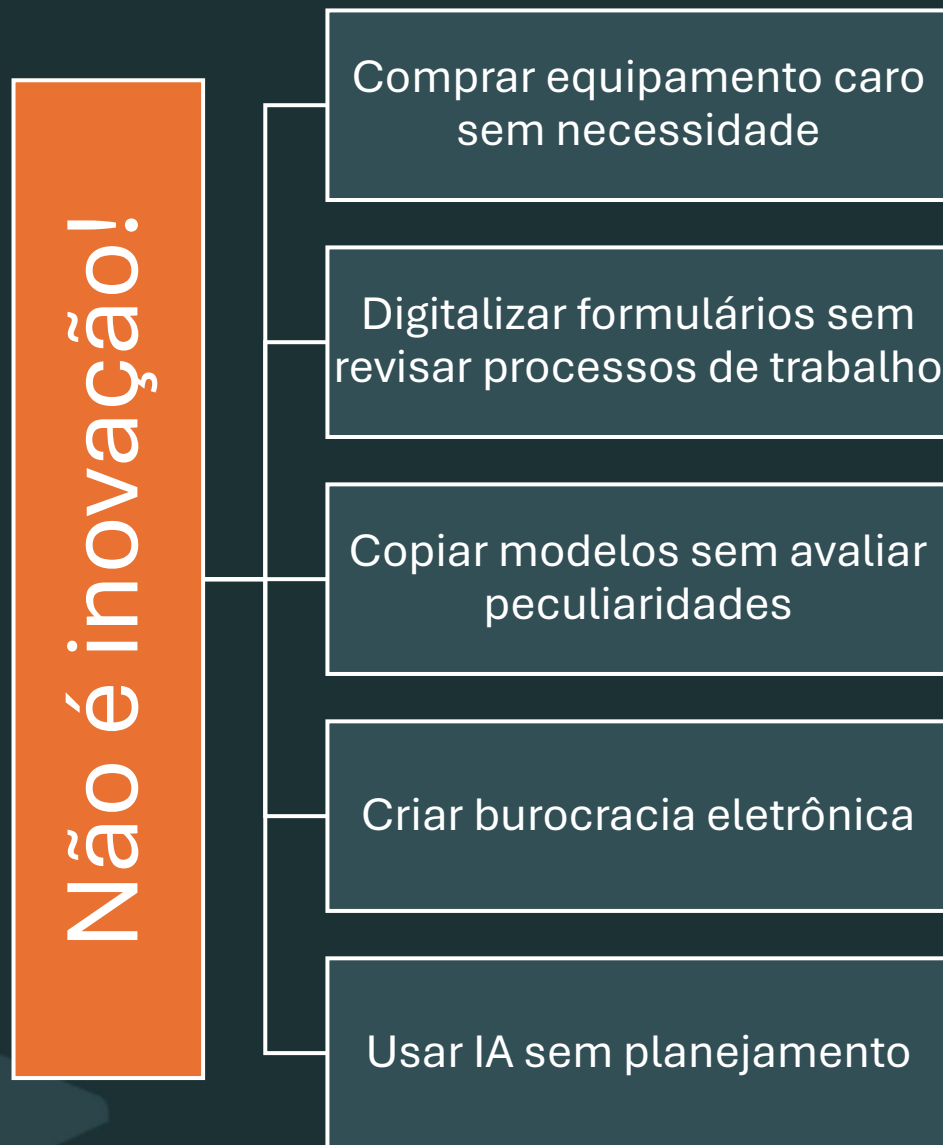


Documentos



Fiscalização

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

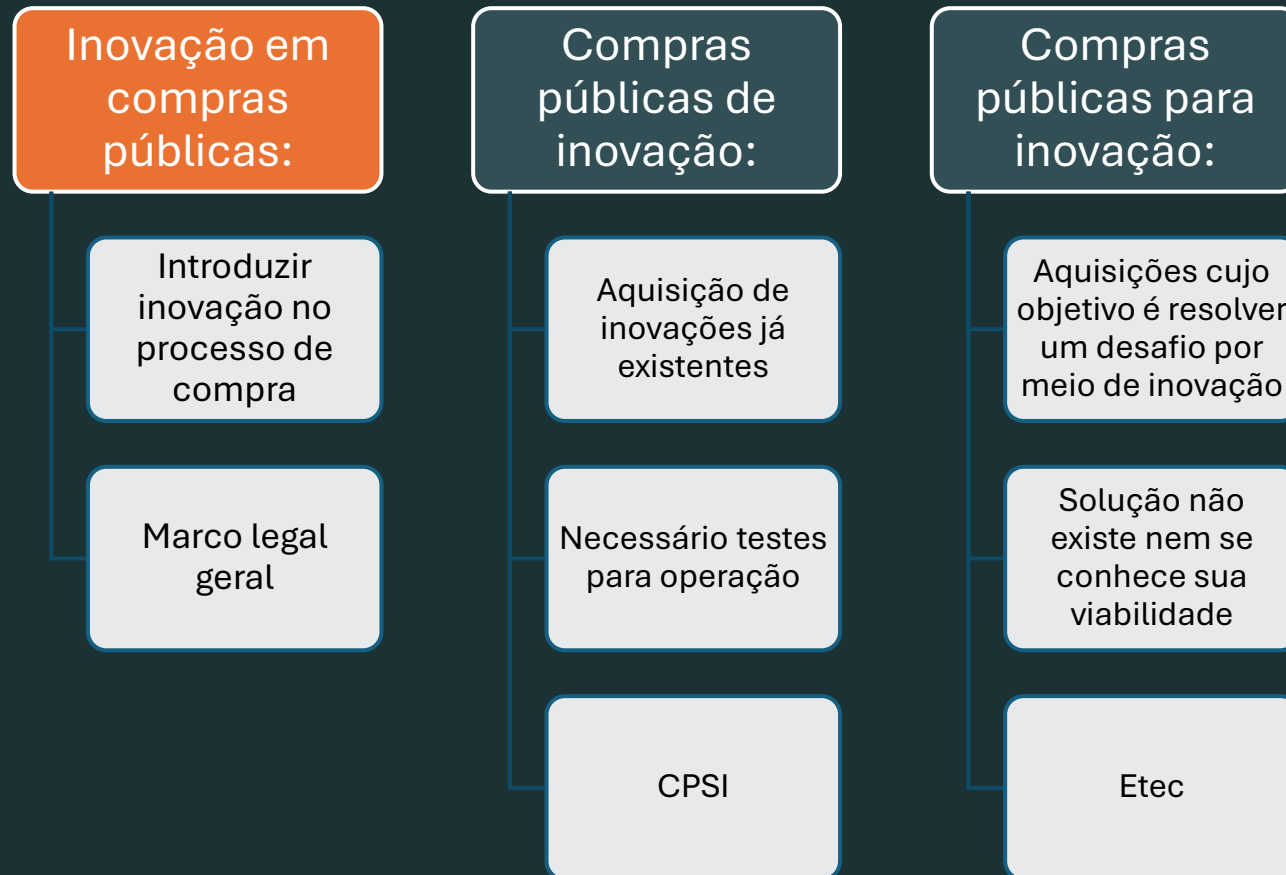


Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

- *Inovar em contratações públicas é utilizar **novas ideias, métodos, processos ou tecnologias** para aumentar a eficiência, reduzir riscos e entregar maior valor público, sempre observando os princípios da legalidade, eficiência, transparência e interesse público.*
- *A inovação **não está necessariamente no objeto** contratado, está na forma como a Administração identifica o problema, planeja a solução, seleciona o fornecedor e gerencia o contrato.*



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

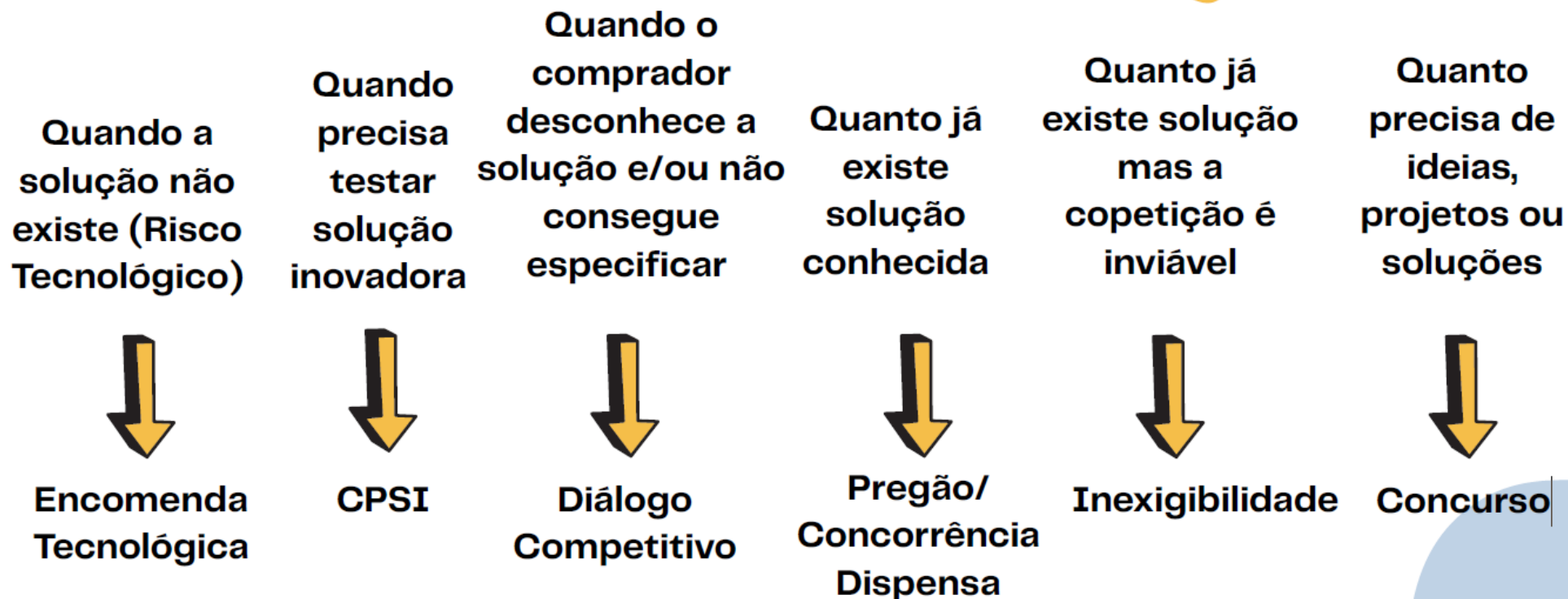
	Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI)	Encomenda Tecnológica (Etec)
Finalidade	Prioritariamente teste de soluções inovadoras, com ou sem risco tecnológico, ainda que seja cabível desenvolvimento. Cabe aos licitantes a proposição de diferentes meios para a resolução do desafio definido pela Administração Pública.	Realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação que envolvam risco tecnológico, para solução de problema técnico específico ou obtenção de produto, serviço ou processo inovador.
Fundamento legal	Artigos 3º, 12 a 15 da Lei Complementar no 182/2021.	Art. 20 da Lei nº10.973/2004, art. 27 a 31 do Decreto 9.283/2018
Vigência dos contratos	A vigência do CPSI é de até 12 meses, prorrogável por 12 doze meses. Após esse período, caso haja interesse no fornecimento da solução desenvolvida, poderá ser firmado contrato com vigência de até 24 meses, prorrogável por mais 24 meses	10 anos (incidência de regras da Lei Geral de Licitações)

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

	Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI)	Encomenda Tecnológica (Etec)
Valor	Até R\$ 1,6 milhões para o contrato de testes e até R\$ 8 milhões para o contrato de fornecimento.	Não há.
Licitação	Licitação na modalidade especial, com publicação de edital	Não há. Trata-se de hipótese de contratação direta, embora seja aconselhável realizar um chamamento público, em que há negociação com o fornecedor.
Risco Tecnológico	Com ou sem. Na CPSI pode haver risco tecnológico (menor - maturidade tecnológica mais elevada)	É obrigatório haver risco tecnológico.

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Um caminho para cada situação



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Demanda

- Descrever a necessidade
- Especificar o problema

Planejamento

- Compreender o problema
- Especificar requisitos
- Avaliar soluções
- Definir o objeto

Seleção

- Melhor solução
- Critérios de habilitação técnica
- Sanções

Gestão do contrato

- Avaliar desempenho
- Gerenciar riscos

Aprendizado

- Lições aprendidas
- Aplicar para novas contratações

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Lei 14.133/21

Planejamento (art. 5º, art. 18)

Gestão de riscos (art. 169)

Contratação integrada (art. 6º, inc. XXXIII)

Diálogo competitivo (art. 28, inc. V)

Maior retorno econômico (art. 39)

Remuneração variável (art. 144)

Procedimentos auxiliares (art. 78)

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência





CÂMARA MUNICIPAL DE QUIXADÁ
Processo Administrativo - Nº 00001.20250716/0002-66
ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

1. INTRODUÇÃO

1. O presente documento, elaborado pela Equipe de Planejamento da Contratação, constitui a primeira etapa da fase de planejamento e apresenta o estudo técnico referente à necessidade de implantação de uma sede definitiva para a Câmara Municipal de Quixadá, diante da inadequação estrutural, funcional e legal do imóvel atualmente ocupado.

2. NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2. A presente contratação tem por finalidade suprir a necessidade institucional da Câmara Municipal de Quixadá por uma solução imobiliária definitiva que assegure o pleno e adequado exercício das atividades legislativas, administrativas e de atendimento à população. A edificação atualmente ocupada foi concebida em contexto normativo e funcional distinto da realidade contemporânea, revelando-se inadequada sob os aspectos físico, funcional, normativo e operacional, comprometendo gravemente a eficiência, a acessibilidade e a segurança exigidas na prestação do serviço público.

4. LEVANTAMENTO DE MERCADO

4. Nos termos do art. 18, §1º, inciso V, da Lei nº 14.133/2021 e do art. 9º, inciso III, da IN SEGES nº 58/2022, esta seção visa apresentar estudo detalhado das alternativas possíveis para a implantação da nova sede da Câmara Municipal de Quixadá, com análise técnica, jurídica, operacional e financeira das soluções, incluindo custos totais (TCO), riscos, benefícios diretos e indiretos, e impactos fiscais. Busca-se demonstrar a vantajosidade e a inevitabilidade da solução escolhida, conforme exigido pela jurisprudência do TCU (Acórdãos nº 1.928/2021, nº 1.970/2022 e nº 755/2023).

Alternativas consideradas

5. Foram analisadas 13 soluções distintas, abrangendo desde locações convencionais até parcerias complexas com o setor privado. Abaixo, um resumo das alternativas:
- i. **Aquisição direta de imóvel pronto;**
 - ii. **Locação de imóvel existente;**
 - iii. **Construção sob demanda (BTS) sem cláusula de reversão;**
 - iv. **BTS com cláusula de reversão;**
 - v. **BTS com cláusula de reversão e cláusula de mitigação de riscos econômicos;**
 - vi. **BTS com dação em pagamento da estrutura atual;**
 - vii. **Ampliação/reforma da estrutura atual;**
 - viii. **Construção direta com recursos próprios;**
 - ix. **Uso de imóvel público ocioso de outro ente;**
 - x. **Compartilhamento com outro órgão público municipal;**
 - xi. **Parceria Público-Privada (PPP);**
 - xii. **Compra futura com pagamento parcelado;**
 - xiii. **Condomínio institucional compartilhado.**

Critérios de análise

6. As alternativas foram comparadas com base nos seguintes eixos:

Solução escolhida e justificativa

14. Após análise detalhada das treze alternativas mapeadas para a implantação da nova sede da Câmara Municipal de Quixadá — incluindo avaliação do custo total de ocupação, riscos contratuais, viabilidade jurídica, capacidade operacional da Administração e conformidade com o programa de necessidades — a Equipe de Planejamento da Contratação indica, como solução mais vantajosa, a **contratação na modalidade Built to Suit (BTS) com cláusula de reversão e cláusula de mitigação de riscos econômicos**.

15. A escolha dessa modelagem contratual decorre dos seguintes fundamentos:

- i. **Atendimento integral ao programa de necessidades da Câmara:** trata-se de solução sob medida, projetada especificamente para atender às exigências institucionais e operacionais do Legislativo municipal, com ambientes compatíveis, acessibilidade plena, infraestrutura lógica, espaços técnicos e instalações sustentáveis;
- ii. **Incorporação do bem ao patrimônio público ao final do contrato:** conforme determina a jurisprudência do TCU (Acórdãos nº 1.928/2021, nº 755/2023), a inclusão de cláusula de reversão é condição indispensável para garantir a legalidade da construção sobre terreno público, assegurando o retorno patrimonial da edificação ao ente público;

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Gestão de Riscos

```
graph TD; A[Gestão de Riscos] --> B[Inovação exige decisões]; B --> C[Decisão envolve riscos]; C --> D[Riscos precisam ser gerenciados, não eliminados];
```

Inovação exige decisões

Decisão envolve riscos

Riscos precisam ser
gerenciados, não eliminados

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Matriz de Riscos

Risco	Probabilidade	Impacto	Tratamento
Atraso na entrega	Alta	Alto	• Multa alta para atrasos • Dividir os quantitativos entre fornecedores distintos
Mudança tecnológica	Média	Alto	• Possibilidade de encerramento do contrato a cada ano
Descontinuidade do serviço (empresa sumiu)	Baixa	Muito alto	• Previsão de pagamento direto aos terceirizados

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Menor
preço

Itens comuns

Padronizados

Técnica e
preço

Itens não
padronizáveis

Natureza
intelectual
predomina

Melhor
técnica

Concurso

Projetos
intelectuais

Maior
retorno
econômico

Contratos de
eficiência

Vence quem
gera maior
economia

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Problema

Alto gasto com consumo de energia

Modelo tradicional

Comprar equipamentos

Fazer obras de adequação

Menor preço

Inovação

Solução integrada (usina pronta + manutenção) – 168 meses

Maior retorno econômico



INSTITUTO CURITIBA DE SAÚDE

EDITAL CONCORRÊNCIA PÚBLICA

CONCORRÊNCIA ELETRÔNICA ICS Nº 001/2023

Data de Abertura: 15/06/2023 às 10H.

No site: www.gov.br/compras

Objeto

Contratação de empresa especializada em soluções de energia fotovoltaica para dimensionar, instalar, fornecer equipamentos e estrutura para seu funcionamento, bem como realizar a manutenção preventiva de usina solar fotovoltaica com capacidade de atender a demanda de consumo médio mensal de 22.428 kW/h e anual de 269.136 kW/h, no Instituto Curitiba de Saúde (ICS).

CONTRATAÇÃO ATRAVÉS DE CONTRATO DE EFICIÊNCIA.

Registro de Preço	Visita	Instrumento Contratual	Forma de Adjudicação
NÃO	OPCIONAL (Vide item 8 do Termo de Referência)	CONTRATO DE EFICIÊNCIA	GLOBAL

Documento de Habilitação (vide item 9 do edital)

Requisitos Básicos:		Requisitos Específicos:	
SICAF		Não há	
Exclusiva ME/EPP	Reserva de Cota ME/EPP	Exige Catálogo ou Protótipo	
NÃO	NÃO	NÃO	

Prazo para envio da proposta/documentação

Conforme item 5 do Edital.

Pedidos de Esclarecimentos	Impugnações
Até 2 (dois) dias antes do recebimento das propostas para o endereço: licitacaoics@ics.curitiba.pr.gov.br , até às 17h.	Até 3 (três) dias antes do recebimento das propostas para o endereço: licitacaoics@ics.curitiba.pr.gov.br , até às 17h.

Observações Gerais

A disputa dar-se-á **pelo MODO FECHADO**

O critério de Julgamento será o de **MAIOR RETORNO ECONÔMICO**.

Recebimento das Propostas no sistema a partir	Início da Sessão Pública e Disputa de Lances
Das 08H, 24/04/2023	10H, 15/06/2023

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência



- Implantação de uma cidade inteligente (smart city);
- Centro integrado de operações de trânsito;
- Plataforma de saúde digital.

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Contratos
mais
inteligentes

Matriz de alocação de riscos

Indicadores de desempenho

Remuneração variável

Fiscalização baseada em
resultados

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

SRP

- Flexibilidade e alcance

Credenciamento

- Mercado amplo

Pré-qualificação

- Reduz risco de fornecedores e produtos

PMI

- Construção de soluções inovadoras

Registro Cadastral

- Agilidade e simplificação

Acórdão TCE 10239/2025: Consulta sobre terceirização de mão de obra na Administração Pública

2.10) na hipótese de ser utilizado o **procedimento auxiliar de credenciamento**, (...) será dada especial atenção à observância das seguintes regras:

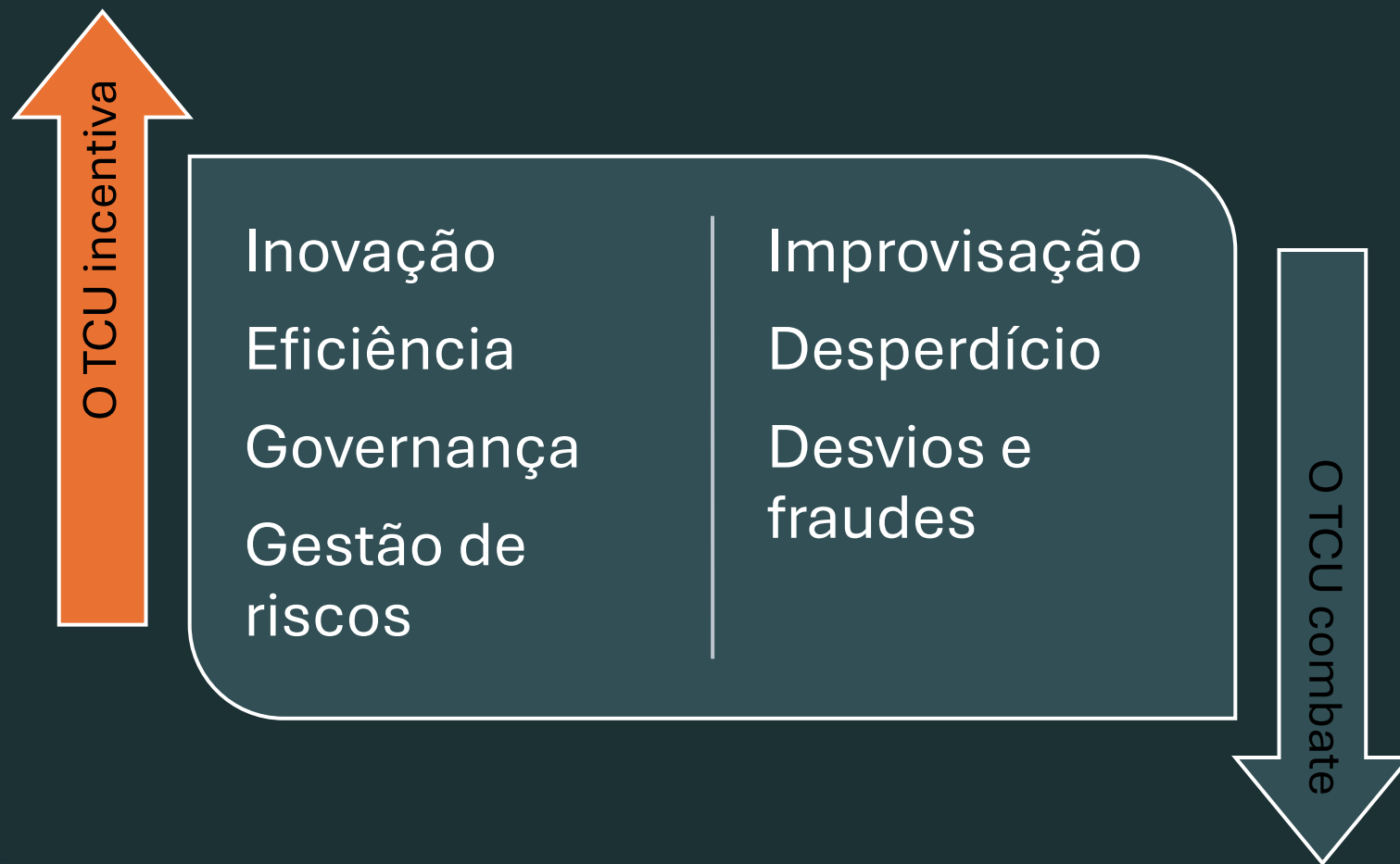
2.10.1) a Administração Pública deverá divulgar e manter à disposição do público, em sítio eletrônico oficial, edital de chamamento de interessados, de modo a permitir o cadastramento de novos interessados;

2.10.2) (...), quando o objeto não permitir a contratação imediata e simultânea de todos os credenciados, deverão ser adotados critérios objetivos de distribuição da demanda;

2.10.3) o edital de chamamento de interessados deverá prever as condições padronizadas de contratação e, (...), deverá definir o valor da contratação;

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

E o TCU, o que acha disso tudo?



Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

Perguntas
que o
TCU faria
neste
caso

Houve planejamento adequado, com a definição clara do problema?

Diversas possíveis soluções foram avaliadas?

O ETP justificou a solução escolhida?

O critério de julgamento foi aplicado corretamente?

Existem indicadores para medir, na fase de execução, a economia proposta?

Há fiscalização de desempenho com impacto na remuneração da empresa?

Contratações Públicas e Controle: Caminhos para Inovação e Eficiência

A Lei nº 14.133/21 não determina que a Administração Pública seja inovadora. Ela cria as condições para que gestores preparados possam inovar com segurança jurídica.



Muito Obrigado!
italopaf@tcu.gov.br