



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

---

### ANEXO “B”

#### FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE MÃO DE OBRA COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

---

### 1 – INTRODUÇÃO E FUNDAMENTOS LEGAIS

#### 1.1. A importância da fiscalização contratual

A fiscalização de contratos administrativos é uma das atividades mais sensíveis e estratégicas dentro da gestão pública.

Por meio dela, a Administração assegura que os contratos celebrados sejam executados conforme as condições ajustadas, garantindo a correta aplicação dos recursos públicos, a eficiência dos serviços e a prevenção de irregularidades trabalhistas, previdenciárias e financeiras.

Nos contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, essa importância se multiplica. Isso porque, nesses casos, a empresa contratada aloca trabalhadores exclusivamente para atender o órgão público, sob sua supervisão direta, em atividades contínuas — como limpeza, vigilância, recepção, jardinagem, apoio administrativo e manutenção predial.

Dessa forma, a Administração assume um papel ativo na fiscalização das obrigações trabalhistas e sociais desses empregados, pois eventual descuido pode gerar responsabilidade subsidiária do ente público (ou até solidária, dependendo do caso) quanto a débitos trabalhistas.

A atuação do fiscal de contrato, portanto, não é meramente formal. Trata-se de uma função de controle preventivo e corretivo, essencial para a legalidade e a regularidade da execução contratual.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- **1.2. A evolução normativa com a Lei nº 14.133/2021**

Com o advento da Lei nº 14.133/2021, a gestão e a fiscalização contratual foram elevadas a um novo patamar, com regras claras, responsabilidades delimitadas e exigência de planejamento prévio.

Os artigos 117 a 121 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos disciplinam de forma expressa o dever de acompanhamento da execução, a designação formal de fiscais, os tipos de fiscalização e os deveres de cada agente público envolvido.

Entre os avanços mais importantes estão:

- A obrigatoriedade de designação formal de fiscais e gestores do contrato;
- A previsão de tipos de fiscalização (técnica, administrativa e setorial);
- A necessidade de registro sistematizado das ocorrências;
- A valorização da capacitação dos fiscais;
- A ênfase na gestão de riscos contratuais.

### **1.3. Fundamentos legais aplicáveis**

A seguir, os principais dispositivos e normas que embasam a fiscalização de contratos administrativos, especialmente aqueles com dedicação exclusiva de mão de obra:

#### **a) Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**

- Art.117: define que a execução contratual será acompanhada e fiscalizada por representante da Administração especialmente designado.
- Art.118: estabelece que o gestor e o fiscal respondem pelo acompanhamento da execução e pela adoção das providências necessárias à boa execução.
- Art.119: prevê a elaboração de relatórios, registros de ocorrências e comunicação de irregularidades.
- Art.120: trata da substituição de fiscais e da responsabilidade pela guarda dos documentos.
- Art.121: autoriza a designação de terceiros para apoio técnico especializado.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### **b) Decreto Federal nº 11.246/2022**

Regulamenta aspectos da governança das contratações e define que os órgãos devem instituir planos de fiscalização e matrizes de risco, de modo a orientar os fiscais quanto aos pontos críticos de cada contrato.

#### **c) Instruções Normativas e Orientações da Administração Pública Federal**

A exemplo da IN SEGES/ME nº 5/2017, que continua servindo de referência técnica para contratação de serviços com dedicação exclusiva, mesmo diante da nova lei.

Ela orienta quanto ao planejamento, fiscalização e gestão de contratos, detalhando controles mensais e obrigações da contratada.

#### **d) Jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU)**

Diversos acórdãos reforçam a responsabilidade do gestor e do fiscal do contrato:

- Acórdão TCU nº 775/2020 – Plenário: destaca que a ausência de fiscalização adequada caracteriza falha grave e pode gerar responsabilidade solidária da Administração.
- Acórdão TCU nº 1.214/2013 – Plenário: estabelece que a fiscalização deve ser documentada, permanente e efetiva, especialmente quanto às obrigações trabalhistas.

#### **1.4. O que é dedicação exclusiva de mão de obra?**

Segundo a Instrução Normativa SEGES/ME nº 5/2017, caracteriza-se como contrato de dedicação exclusiva de mão de obra aquele em que os empregados da contratada prestam serviços de forma contínua nas dependências do contratante, submetidos à fiscalização direta e sem possibilidade de substituição por terceiros sem autorização.

Em outras palavras, o serviço depende essencialmente da presença e do trabalho das pessoas alocadas, e não apenas do resultado final.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

Exemplos típicos:

- Limpeza e conservação;
- Varrição
- Portaria e recepção;
- Apoio administrativo;
- Apoio operacional
- Copeiragem;
- Serviços de manutenção predial.

Nesses contratos, a Administração precisa acompanhar não só a qualidade do serviço, mas também o cumprimento das obrigações trabalhistas (salários, benefícios, encargos, jornada, substituições, etc.).

#### • 1.5. Responsabilidade da Administração Pública

A Administração é **responsável subsidiária** pelos encargos trabalhistas e previdenciários, quando:

- Não fiscaliza adequadamente o cumprimento das obrigações pela contratada;
- Ou quando há falha no controle da execução contratual.

Essa responsabilidade é amplamente reconhecida pela jurisprudência, especialmente após a Súmula nº 331 do TST, que continua sendo aplicada nos contratos administrativos.

Portanto, a fiscalização efetiva e documentada é o principal instrumento de proteção da Administração e do fiscal contra eventuais passivos trabalhistas.

Portanto, a fiscalização de contratos de mão de obra com dedicação exclusiva é uma atividade técnica, jurídica e administrativa, que exige conhecimento da legislação, atenção constante e compromisso ético.

A nova Lei nº 14.133/2021 reforça a necessidade de profissionalização do fiscal e de criação de rotinas de controle que garantam a conformidade do contrato e a proteção do interesse público.



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

### **2 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO GESTOR E DOS FISCAIS DO CONTRATO.**

#### **2.1. Introdução**

A execução de um contrato administrativo não termina com a assinatura.

Na verdade, é a partir dela que começa a fase mais delicada e responsável: o acompanhamento e a fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais.

Para que essa etapa ocorra de forma eficiente, a Lei nº 14.133/2021 determina que cada contrato seja acompanhado por gestores e fiscais formalmente designados, com funções bem definidas e responsabilidades delimitadas.

A correta definição desses papéis é essencial para:

- Garantir a boa execução do contrato;
- Evitar falhas e omissões que gerem prejuízo à Administração;
- Responsabilizar adequadamente cada agente, em caso de irregularidades.

#### **2.2. Designação formal**

A fiscalização e a gestão de contratos devem ser exercidas por servidores ou empregados públicos designados por ato formal da autoridade competente. Essa designação ocorre por meio de portaria, despacho, termo específico, ou indicado no próprio contrato, constando:

- Nome do servidor;
- Cargo ou função;
- Tipo de fiscalização (técnica, administrativa, setorial, etc.);
- Período de vigência da designação.
- A designação deve ser registrada no processo administrativo e comunicada oficialmente ao contratado.
- Sem esse ato formal, não há respaldo jurídico para o exercício da função de fiscal.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### 2.3. Diferença entre gestor e fiscal do contrato

Função	Descrição	Foco principal
<b>Gestor do contrato</b>	É o servidor responsável pela coordenação geral da execução do contrato. Atua como elo entre a Administração e a empresa contratada.	Acompanhar prazos, pagamentos, documentos e comunicações oficiais.
<b>Fiscal do contrato</b>	É o servidor responsável pela verificação técnica e administrativa da execução, conferindo a conformidade dos serviços prestados.	Verificar a execução física e documental do contrato.

Em muitos órgãos, o gestor é o fiscal principal, mas pode haver fiscais auxiliares com funções específicas (técnico, administrativo e requisitante).

#### 2.4. Tipos de fiscalização (Lei nº 14.133/2021, art. 117, §1º)

A nova Lei de Licitações prevê a possibilidade de divisão da fiscalização em áreas distintas, de acordo com a natureza do contrato:

##### a) Fiscalização técnica

Realizada por servidor com conhecimento técnico sobre o objeto contratado (ex.: engenheiro, arquiteto, técnico em edificações, gestor de facilities, etc.).

Verifica a qualidade e conformidade dos serviços prestados com o termo de referência, a proposta da contratada e o cronograma.

##### b) Fiscalização administrativa

Realizada por servidor que acompanha os aspectos documentais e financeiros do contrato, como:

- Controle de frequência de empregados;
- Conferência de folhas de pagamento e encargos;
- Conferência de notas fiscais e atestados;
- Registro das ocorrências no sistema de gestão contratual.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### **c) Fiscalização setorial (ou requisitante)**

Executada por servidor da unidade beneficiária dos serviços, responsável por apontar falhas, atrasos ou irregularidades no desempenho diário.

#### **d) Fiscalização de apoio**

A Lei nº 14.133/2021 permite a contratação de terceiros (pessoa física ou jurídica) para apoiar o fiscal, especialmente em contratos complexos — como auditorias, vistorias ou controle de desempenho.

### **2.5. Atribuições principais do gestor do contrato**

O gestor atua como responsável geral pela execução contratual, cabendo-lhe:

1. Acompanhar e coordenar a execução do contrato;
2. Solicitar aos fiscais os relatórios e registros de fiscalização;
3. Analisar as medições e autorizar o pagamento, após a devida conferência documental;
4. Comunicar à autoridade competente qualquer irregularidade relevante;
5. Propor aplicação de penalidades à contratada, quando necessário;
6. Manter atualizado o processo de execução contratual;
7. Controlar prazos de vigência, renovações e termos aditivos;
8. Encerrar o contrato com relatório final.

### **2.6. Atribuições principais do fiscal técnico**

O fiscal técnico é quem verifica, de forma prática, se o serviço está sendo executado de acordo com o contratado.

Suas principais responsabilidades são:

- Acompanhar o serviço no local da execução;
- Conferir a presença e atuação dos empregados alocados;
- Avaliar o desempenho e a qualidade do serviço;



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Solicitar substituição de empregados, quando necessário;
- Analisar equipamentos, materiais e EPI utilizados (quando exigido);
- Registrar todas as ocorrências no Relatório de Fiscalização;
- Assinar o Termo de Recebimento dos serviços, quando cabível.

**Importante: o fiscal técnico não deve interferir diretamente na gestão dos empregados da contratada — sua função é fiscalizar, não comandar.**

#### **2.7. Atribuições principais do fiscal administrativo**

Responsável por controlar os aspectos documentais e trabalhistas da execução, o fiscal administrativo deve:

- Conferir mensalmente a folha de pagamento, guias de FGTS, INSS e comprovantes de benefícios;
- Controlar a frequência dos empregados;
- Verificar o cumprimento de obrigações contratuais acessórias (uniformes, EPIs (quando exigido), treinamentos, etc.);
- Manter planilhas e checklists de fiscalização atualizadas;
- Informar ao gestor quaisquer pendências ou irregularidades;
- Apoiar a elaboração de relatórios mensais de conformidade.

#### **2.8. Responsabilidades e limites de atuação**

A atuação do gestor e dos fiscais é técnica, funcional e limitada ao escopo do contrato. Eles não podem alterar o contrato, negociar valores, ou adotar decisões que impliquem aumento de despesa pública sem autorização formal.

São deveres do fiscal:

- Agir com imparcialidade e zelo;
- Documentar todas as ocorrências (relatórios, checklists, e-mails formais, registros);
- Comunicar irregularidades de imediato;
- Manter sigilo sobre informações estratégicas.





# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

### • 2.9. Responsabilização dos agentes públicos

**Os fiscais e gestores podem responder administrativa, civil e penalmente por omissão ou negligência grave na fiscalização.**

No entanto, a responsabilidade não é automática — depende da comprovação de culpa, dolo ou má-fé.

A Lei nº 14.133/2021 (art. 158) protege o agente público que age com boa-fé e de forma fundamentada, reconhecendo o erro escusável.

Por isso, a documentação adequada da fiscalização é a melhor defesa do fiscal.

### 2.10. Boas práticas para o fiscal do contrato

- Conhecer integralmente o edital, o termo de referência e o contrato; Manter comunicação formal com a contratada (e-mails institucionais, ofícios, registros de reunião);
- Fazer registros diários ou semanais das ocorrências;
- Utilizar checklists padronizados de verificação;
- Guardar cópia de toda a documentação fiscalizada;
- Participar de capacitações e cursos sobre fiscalização contratual.

A gestão e a fiscalização de contratos exigem organização, técnica e postura ética.

O sucesso da execução contratual depende da atuação integrada entre gestor e fiscais, com base em planejamento, registros e comunicação transparente.

## 3 – ETAPAS DA FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

### 3.1. Introdução

A fiscalização eficaz de contratos administrativos requer método, rotina e documentação.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

Cada contrato, especialmente os de mão de obra com dedicação exclusiva, deve ser acompanhado em todas as fases da execução — antes, durante e após a prestação dos serviços.

O objetivo é garantir que:

- O objeto seja executado conforme o termo de referência e a proposta da contratada;
- Os trabalhadores estejam regularizados e recebendo corretamente;
- O erário seja protegido de riscos trabalhistas, financeiros e operacionais.

### 3.2. Visão geral do processo de fiscalização

Abaixo, um resumo das três fases principais da fiscalização contratual:

Etapa	Objetivo principal	Responsável	Documento básico
<b>Antes da execução</b>	Preparar e planejar a fiscalização	Gestor e fiscais designados	Plano de fiscalização / termo de designação
<b>Durante a execução</b>	Acompanhar a execução técnica e documental do contrato	Fiscais técnico e administrativo	Relatórios de fiscalização / checklists mensais
<b>Após a execução</b>	Encerrar o contrato e comprovar a regularidade final	Gestor e fiscal principal	Relatório final e termo de encerramento

### 3.3. Etapa 1 – Antes da Execução do Contrato

#### 3.3.1. Ato de designação dos fiscais

A autoridade competente deve formalizar a designação dos fiscais e do gestor do contrato, indicando seus substitutos.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

Sem essa designação, não há base legal para o acompanhamento.

#### 3.3.2. Análise inicial do contrato

Antes de iniciar a execução, o fiscal deve:

- Ler integralmente o **edital, o termo de referência e o contrato**;
- Compreender o escopo dos serviços, prazos e obrigações da contratada;
- Identificar os principais riscos contratuais (ex.: rotatividade de empregados, glosas, encargos trabalhistas);
- Verificar a documentação inicial apresentada (garantia contratual, seguro, atestados, certidões).

#### 3.3.3. Reunião de início

É recomendável a realização de **reunião de início de contrato** com a contratada, a fim de:

- Alinhar responsabilidades;
- Definir canais de comunicação;
- Estabelecer rotinas de acompanhamento (relatórios, visitas, planilhas);
- Registrar a reunião em ata assinada por ambas as partes.

#### 3.3.4. Elaboração do plano de fiscalização

O **plano de fiscalização** é o documento que orienta o trabalho do fiscal ao longo de todo o contrato.

Deve conter:

- Identificação do contrato e objeto;
- Fiscais designados e atribuições;
- Pontos críticos a serem verificados;
- Frequência das verificações;
- Indicadores de desempenho e qualidade (quando houver);



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Procedimentos para comunicação de não conformidades.

#### 3.4. Etapa 2 – Durante a Execução do Contrato

É a fase mais longa e sensível da fiscalização.

O fiscal deve acompanhar **rotineiramente** a execução, mantendo registros mensais formais.

##### 3.4.1. Controle de frequência e presença dos empregados

Nos contratos de dedicação exclusiva, é essencial:

- Controlar a presença dos empregados nas dependências da Administração;
- Conferir se o número de trabalhadores corresponde ao previsto no contrato;
- Registrar faltas, atrasos ou substituições;
- Exigir comunicação prévia de trocas de funcionários pela contratada.

**Documento de controle:** planilha de frequência mensal, assinada pelo fiscal técnico e pela contratada.

##### 3.4.2. Fiscalização da execução do serviço

O fiscal técnico deve:

- Acompanhar a execução física do serviço (limpeza, vigilância, manutenção, apoio etc.);
- Avaliar qualidade, pontualidade e disciplina dos empregados;
- Solicitar correção imediata de falhas;
- Registrar evidências (fotos, anotações, relatórios).

*Checklist básico:*

- Empregados uniformizados e identificados;
- Uso de EPIs (quando exigido);



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Materiais adequados e em quantidade suficiente;
- Locais limpos e organizados;
- Cumprimento de horários e escalas.

#### 3.4.3. Verificação das obrigações trabalhistas e previdenciárias

O fiscal administrativo deve conferir mensalmente os seguintes documentos da contratada:

Documento	Finalidade
Folha de pagamento dos empregados vinculados ao contrato	Comprovar pagamento de salários
Guias de FGTS e INSS (GPS e GFIP)	Comprovar recolhimentos
Comprovantes de vale-transporte e vale-alimentação	Comprovar benefícios
Relação de empregados e funções	Conferência com o quadro contratual
Recibos de entrega de EPI (quando exigido) e uniformes	Segurança do trabalho
Certidões negativas de débitos trabalhistas e previdenciários	Regularidade fiscal

Caso haja pendências, deve-se registrar em relatório e **notificar a contratada** para correção imediata.

#### 3.4.4. Conferência de notas fiscais e pagamento

Antes do pagamento de cada fatura, o gestor deve:

1. Confirmar que a contratada apresentou todos os comprovantes exigidos;
2. Conferir se os serviços foram efetivamente prestados;
3. Certificar que não há pendências trabalhistas;
4. Emitir Atestado de Execução dos Serviços;
5. Encaminhar o processo para pagamento.

**IMPORTANTE: Pagamentos sem conferência documental podem gerar responsabilidade subsidiária da Administração.**

#### 3.4.5. Registro de ocorrências



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

Todos os fatos relevantes — positivos ou negativos — devem ser registrados no Livro de Ocorrências Contratuais (ou sistema eletrônico).

Exemplos:

- Troca de empregado sem autorização;
- Reclamações sobre qualidade;
- Advertências e penalidades aplicadas;
- Cumprimento de metas e bons desempenhos.

#### **3.4.6. Comunicação formal com a contratada**

Toda comunicação deve ser formalizada por e-mail **institucional**, ofício ou relatório.

Isso garante rastreabilidade e segurança jurídica.

**IMPORTANTE: Evite comunicações informais por mensagens pessoais (WhatsApp, por exemplo), a menos que haja registro formal posterior.**

#### **3.4.7. Aplicação de penalidades**

Se a contratada descumprir cláusulas contratuais, o gestor deve:

- Notificá-la formalmente;
- Garantir direito de defesa;
- Encaminhar o processo à autoridade competente para decisão.

As penalidades possíveis incluem advertência, multa, suspensão temporária e declaração de inidoneidade (Lei nº 14.133/2021, art. 156).

### **3.5. Etapa 3 – Após a Execução do Contrato**

Essa fase visa encerrar o contrato com segurança jurídica e comprovar a regularidade total da contratada.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### **3.5.1. Relatório final de fiscalização**

O fiscal principal deve elaborar um relatório contendo:

- Resumo das fiscalizações realizadas;
- Desempenho da contratada;
- Cumprimento das obrigações trabalhistas e contratuais;
- Eventuais penalidades aplicadas;
- Conclusão quanto à regularidade da execução.

#### **3.5.2. Quitação trabalhista final**

Exigir da contratada:

- Comprovantes de rescisão contratual e quitação dos empregados (quando o contrato termina ou há troca de empresa);
- Termos de rescisão e comprovantes de pagamento de verbas rescisórias;
- Guias de FGTS e INSS finais.

#### **3.5.3. Termo de recebimento e encerramento**

Após a conferência, o gestor emite o Termo de Recebimento Definitivo e Encerramento do Contrato, declarando:

- Que o objeto foi executado integralmente;
- Que a contratada cumpriu as obrigações;
- Que o contrato foi encerrado sem pendências.

O termo deve ser anexado ao processo contratual junto com o relatório final.

#### **3.6. Boas práticas nas etapas de fiscalização**

- Realizar visitas periódicas e registrar evidências (fotográficas e escritas);
- Utilizar modelos padronizados de planilhas e relatórios;
- Guardar cópias digitais e físicas de todos os documentos;



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Fazer reuniões mensais com a contratada;
- Criar um dossiê eletrônico de fiscalização;
- Ter sempre clareza de que **fiscalizar é controlar, não gerir a empresa contratada.**

A fiscalização de contratos exige disciplina e registro contínuo.

Ao seguir as três etapas — **antes, durante e após a execução** — o fiscal garante transparência, segurança jurídica e a proteção da Administração Pública contra passivos e irregularidades.

#### **4 – INSTRUMENTOS DE CONTROLE E INDICADORES DE DESEMPENHO**

##### **4.1. Introdução**

A boa fiscalização exige métodos e evidências objetivas.

Por isso, além do acompanhamento documental e presencial, o fiscal deve utilizar instrumentos de controle — como planilhas, relatórios e checklists — e indicadores de desempenho que permitam medir a qualidade dos serviços prestados.

Esses instrumentos tornam o processo transparente, mensurável e auditável, além de facilitarem a gestão por resultados exigida pela Lei nº 14.133/2021.

##### **4.2. O que são instrumentos de controle**

São ferramentas formais utilizadas pelo gestor e fiscais para registrar e comprovar o acompanhamento da execução do contrato.

Exemplos:

- **Checklists de verificação diária e mensal;**
- **Relatórios de fiscalização técnica e administrativa;**
- **Planilhas de indicadores de desempenho - KPI's;**
- **Livro ou sistema eletrônico de ocorrências;**
- **Relatórios fotográficos e evidências documentais;**





## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Planilhas de acompanhamento de obrigações trabalhistas.

Esses instrumentos integram o processo do contrato e servem como defesa da Administração em caso de auditoria ou ação judicial.

#### 4.3. O que são KPI's (Key Performance Indicators)

Os **Indicadores-Chave de Desempenho (KPI's)** são métricas que medem, de forma objetiva, a qualidade e eficiência da execução contratual.

Eles permitem:

- Avaliar se a contratada está atendendo aos padrões de desempenho esperados;
- Identificar falhas e aplicar ações corretivas;
- Subsidiar decisões sobre renovação, glosas e penalidades;
- Estimular a melhoria contínua.

#### 4.4. Principais KPI's aplicáveis a contratos de mão de obra com dedicação exclusiva

A seguir, apresentamos exemplos de KPI's organizados por categoria.

Eles podem ser adaptados conforme o tipo de serviço (limpeza, portaria, recepção, apoio administrativo, etc.).

Tipo de Indicador	Descrição	Meta Recomendada	Método de Verificação
<b>Assiduidade</b>	Percentual de empregados presentes conforme escala	≥ 98%	Controle de ponto / folha de frequência
<b>Pontualidade</b>	Cumprimento dos horários estabelecidos	≥ 95%	Registros de ponto e observação direta
<b>Rotatividade de pessoal</b>	Percentual de substituições mensais	≤ 10%	Relação nominal de empregados



PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE  
Estado de São Paulo

<b>Uniformização e EPI's (quando exigido)</b>	Uso adequado dos uniformes e equipamentos de proteção	100%	Vistoria in loco e fotos
<b>Qualidade da execução</b>	Grau de conformidade com os padrões do serviço	≥ 90%	Checklist técnico de limpeza, vigilância, etc.
<b>Atendimento a não conformidades</b>	Percentual de correções realizadas dentro do prazo	≥ 95%	Relatórios de fiscalização
<b>Cumprimento de obrigações trabalhistas</b>	Entrega tempestiva dos comprovantes (FGTS, INSS, etc.)	100%	Conferência documental mensal
<b>Satisfação do contratante</b>	Avaliação do gestor ou usuários do serviço	≥ 8 (em escala de 0 a 10)	Pesquisa de satisfação interna
<b>Segurança no trabalho</b>	Ocorrência de acidentes e incidentes	0	Comunicação de acidentes e fichas de EPI (quando exigido)

#### 4.5. Modelo de Planilha de Controle de KPI's

Exemplo de estrutura para uso mensal pelo fiscal:

| Mês/Ano: \_\_\_\_\_ | Contrato nº: \_\_\_\_\_ | Objeto: Serviços de Apoio Operacional |

Indicador	Meta	Resultado	Situação	Ações Corretivas
Assiduidade	98%	97%	⚠ Abaixo da meta	Solicitar justificativa e reposição imediata



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

Pontualidade	95%	96%	☑ Atendido	
Obrigações trabalhistas	100%	100%	☑ Atendido	
Qualidade da execução	90%	88%	⚠ Regular	Reforçar treinamento da equipe
Atendimento a não conformidades	95%	92%	⚠ Regular	Notificar contratada
Satisfação do contratante	8	8,5	☑ Atendido	

Ao final do trimestre, o gestor pode consolidar os resultados e emitir relatório de desempenho contratual.

### 4.6. Checklists de verificação

Os checklists são formulários simples que ajudam o fiscal a verificar presencialmente se os serviços estão sendo prestados corretamente.

**Exemplo** de Checklist Técnico (Apoio Operacional)

Item	Descrição	Situação	Observações
1	Funcionários uniformizados e identificados	☑ / ✕	
2	Supervisão da contratada presente	☑ / ✕	
3	Ocorrências anotadas no livro de registro	☑ / ✕	

O checklist deve ser assinado pelo fiscal técnico e representante da contratada a cada vistoria.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### **4.7. Relatórios mensais de fiscalização**

O Relatório Mensal de Fiscalização consolida as verificações do período e serve de base para o atesto da nota fiscal.

Estrutura sugerida:

1. Identificação do contrato e do objeto
2. Período de referência
3. Resumo das atividades fiscalizadas
4. Avaliação dos indicadores de desempenho (KPI's)
5. Ocorrências registradas e medidas adotadas
6. Situação das obrigações trabalhistas
7. Conclusão do fiscal técnico e administrativo
8. Recomendações e plano de melhoria
9. Assinaturas (fiscais e representante da contratada)

#### **4.8. Ações corretivas e melhoria contínua**

Sempre que for identificada uma não conformidade, o fiscal deve:

1. Registrar o fato formalmente;
2. Comunicar a contratada, estabelecendo prazo para correção;
3. Reavaliar o cumprimento da medida;
4. Aplicar penalidades se persistir o problema.

Essas ações alimentam o ciclo de melhoria contínua, garantindo evolução na execução contratual e redução de riscos.

#### **4.9. Ferramentas digitais recomendadas**

Hoje, muitos órgãos já utilizam sistemas eletrônicos para controle de contratos, como:

- SEI (Sistema Eletrônico de Informações);



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Compras.gov.br;
- Painel de Gestão de Contratos (customizado);
- Planilhas Google/Excel compartilhadas;
- Formulários digitais de checklist (Google Forms, Power Apps, etc.).

Essas ferramentas otimizam o trabalho do fiscal e asseguram rastreabilidade das informações.

Os instrumentos de controle e KPI's transformam a fiscalização de uma atividade burocrática em gestão de desempenho e resultado.

Eles permitem que o gestor público:

- Tome decisões baseadas em dados;
- Garanta conformidade legal e contratual;
- Comprove eficiência perante órgãos de controle;
- Estimule a contratada à melhoria contínua.

## 5 – RELATÓRIOS, REGISTROS E COMUNICAÇÕES FORMAIS

### 5.1. Introdução

A fiscalização de contratos administrativos não se comprova apenas com o acompanhamento presencial, mas sim com registros formais, relatórios e comunicações documentadas.

Esses registros:

- Servem como prova da atuação do fiscal;
- Garantem segurança jurídica à Administração;
- Fundamentam glosas, penalidades e renovações;
- Comprovam a regular execução do contrato perante órgãos de controle.

A seguir, apresentamos modelos padronizados de documentos que o fiscal pode usar e adaptar à realidade de cada órgão.



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### 5.2. Livro ou Registro de Ocorrências Contratuais

##### Objetivo

Registrar todas as situações relevantes ocorridas durante a execução contratual — positivas ou negativas.

##### Orientações:

- Cada registro deve conter data, descrição, responsável e providências;
- Pode ser físico (livro) ou digital (sistema SEI, planilha, etc.);
- As ocorrências devem ser assinadas pelo fiscal e, quando aplicável, pela contratada.

##### Modelo Simplificado de Registro de Ocorrência

Data	Descrição da Ocorrência	Ação/Providência	Responsável	Resultado
**/**/202*	Empregado ausente sem substituto	Notificada a contratada para reposição em 24h	Fiscal Técnico	Substituição efetuada no prazo
**/**/202*	Fiscalização constatou falta de EPI (quando exigido)	Solicitação de regularização imediata	Contratada	Regularizado em **/**
**/**/202*	Elogio à equipe de limpeza pela pontualidade	Registro positivo		

**Dica:** O registro também pode ser usado para elogios e boas práticas, não apenas problemas.

#### 5.3. Relatório Mensal de Fiscalização

##### Finalidade



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

Consolidar todas as informações de acompanhamento técnico e administrativo do mês, servindo de base para o atesto da nota fiscal.

### Modelo de Relatório Mensal de Fiscalização

#### 1. Identificação do Contrato

- Contrato nº: \_\_\_\_\_
- Objeto: Serviços continuados de varrição manual de vias e logradouros públicos, com coleta e remoção dos resíduos resultantes, bem como serviços correlatos em prédios públicos.
- Empresa contratada: \_\_\_\_\_
- Fiscal Técnico: \_\_\_\_\_
- Fiscal Administrativo: \_\_\_\_\_
- Período: // \_\_\_\_ a // \_\_\_\_

#### 2. Situação da Execução dos Serviços

- ☐ Regular
- ☐ Regular com observações
- ☐ Irregular (detalhar abaixo)

#### Resumo das Atividades Fiscalizadas:

- (Descrever as ações realizadas: vistorias, reuniões, checagem documental, acompanhamento de execução, etc.)

#### Não Conformidades Identificadas:

- (Listar problemas detectados, causas e providências adotadas)

#### 3. Verificação das Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias

- ☐ Folha de pagamento apresentada
- ☐ Guias de FGTS e INSS conferidas
- ☐ Vale-transporte e alimentação comprovados



**PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE**  
**Estado de São Paulo**

☐ Certidões negativas atualizadas

Situação: (Exemplo: “A contratada apresentou toda a documentação de forma tempestiva. Nenhuma pendência constatada.”)

• **4. Indicadores de Desempenho (KPI's)**

Indicador	Meta	Resultado	Situação	Observações
Assiduidade	98%	97%	⚠ Regular	Um empregado ausente sem substituto
Pontualidade	95%	96%	✓ Atendido	
Obrigações trabalhistas	100%	100%	✓ Atendido	
Qualidade da execução	90%	92%	✓ Atendido	

**5. Ocorrências Relevantes no Mês**

(Descrever eventuais advertências, substituições, reuniões, melhorias ou elogios)

**6. Conclusão do Fiscal**

(Exemplo: “A execução contratual transcorre de forma satisfatória, com pequenas ocorrências sanadas no prazo. Recomendamos o atesto da nota fiscal referente ao período.”)

Local e Data: \_\_\_\_\_

Assinaturas:

Fiscal Técnico \_\_\_\_\_

Fiscal Administrativo \_\_\_\_\_

Representante da Contratada \_\_\_\_\_





PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE  
Estado de São Paulo

**5.4. Modelo de Comunicação Formal à Contratada (Notificação)**

**Assunto:** Notificação para Regularização Contratual

**Contrato nº:** \_\_\_\_\_ / **Objeto:** \_\_\_\_\_

Prezados Senhores,

Em verificação realizada em //\_\_\_\_\_, constatou-se a seguinte não conformidade:

(Descrever o problema encontrado – ex.: ausência de empregado, atraso no envio da folha, descumprimento de escala, etc.)

Diante disso, **notificamos V.Sas. a regularizar a situação no prazo de \_\_\_\_ (dias)**, sob pena de aplicação das penalidades previstas na cláusula contratual nº \_\_\_\_ e no art. 156 da Lei nº 14.133/2021.

Favor encaminhar comprovação da regularização a este setor de fiscalização.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Fiscal do Contrato

(órgão / secretaria)

Data: //\_\_\_\_\_

**5.5. Modelo de Comunicação de Elogio ou Reconhecimento**

**Assunto:** Registro de Boas Práticas / Elogio

Prezados,

Registramos o reconhecimento da Administração quanto à qualidade e pontualidade dos serviços prestados por sua equipe no período de //\_\_\_\_\_.



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

Destacamos especialmente a proatividade e comprometimento dos colaboradores lotados no setor \_\_\_\_\_.

Essa prática será registrada no processo contratual como indicador positivo de desempenho.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Fiscal Técnico do Contrato

Data: // \_\_\_\_

### 5.6. Relatório Final de Fiscalização e Encerramento do Contrato

#### 1. Identificação

Contrato nº \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Objeto: \_\_\_\_\_

Empresa Contratada: \_\_\_\_\_

Período de Execução: // \_\_\_\_ a // \_\_\_\_

#### 2. Avaliação Global

(Relato resumido do desempenho da contratada durante a vigência do contrato)

#### 3. Situação das Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias

(Descrever análise final e comprovação de quitação de todos os empregados)

#### 4. Ocorrências e Penalidades Aplicadas

(Listar, se houver)

#### 5. Conclusão



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

(Exemplo: “Após análise documental e verificação in loco, atestamos que o contrato foi executado de forma satisfatória, estando regularizadas todas as obrigações. Propõe-se o encerramento formal do contrato.”)

#### **Assinaturas:**

Fiscal Técnico \_\_\_\_\_

Fiscal Administrativo \_\_\_\_\_

Gestor do Contrato \_\_\_\_\_

#### **5.7. Dicas de Boas Práticas em Registros e Comunicação**

- Sempre usar linguagem técnica e objetiva, sem expressões pessoais;
- Evitar informalidade (mensagens pessoais, aplicativos não oficiais);
- Assinar e datar todos os registros;
- Guardar cópias digitais dos relatórios e notificações;
- Manter planilhas atualizadas e vinculadas ao número do contrato;
- Usar numeração sequencial para relatórios e notificações;
- Manter comunicação respeitosa e institucional com a contratada.

Os registros e comunicações formais são o alicerce da fiscalização documental e jurídica.

Com relatórios mensais consistentes, notificações fundamentadas e registros organizados, o fiscal garante:

- Rastreabilidade;
- Transparência;
- Responsabilidade técnica;
- Proteção contra passivos trabalhistas e administrativos.

## **6 – RESPONSABILIDADES E RESPONSABILIZAÇÃO DO GESTOR E DO FISCAL**

### **6.1. Introdução**



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

O fiscal e o gestor do contrato são extensões da Administração Pública na execução contratual.

Eles atuam em nome do órgão contratante para acompanhar, verificar e garantir o cumprimento das obrigações pela empresa contratada.

Por isso, suas responsabilidades são técnicas, funcionais e legais, e podem gerar responsabilização administrativa, civil e até penal, caso atuem com negligência, omissão ou conivência.

#### 6.2. Base Legal

As responsabilidades estão previstas principalmente na:

- Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos)
  - Art. 117 – sobre a fiscalização da execução contratual;
  - Art. 118 – sobre o acompanhamento e gestão dos contratos;
  - Art. 169 e seguintes – sobre responsabilidade dos agentes públicos;
- Decreto Federal nº 11.246/2022 (Regulamenta parte da Lei 14.133/21);
- Instruções Normativas da Secretaria de Gestão (SEGES/MGI);
- Jurisprudência do TCU e dos Tribunais de Contas Estaduais.

#### 6.3. Tipos de Responsabilidade

Tipo	Descrição	Exemplo prático
Administrativa	Decorre de descumprimento de dever funcional.	Fiscal não comunica irregularidades e responde por omissão.
Civil	Relaciona-se a danos causados ao erário ou a terceiros.	Falha na fiscalização gera pagamento indevido à contratada.
Penal	Quando a conduta caracteriza crime (ex.: conluio, falsificação, corrupção).	Fiscal atesta serviço não executado mediante vantagem.

#### 6.4. Responsabilidades do Gestor do Contrato



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

O Gestor do Contrato é o agente público formalmente designado para gerir e supervisionar a execução global do contrato.

Principais atribuições:

- Garantir que o contrato seja executado conforme o edital e o termo de referência;
- Designar e coordenar os fiscais técnico e administrativo;
- Acompanhar o cumprimento das metas e indicadores;
- Determinar providências para sanar irregularidades;
- Atuar como interlocutor oficial entre a Administração e a contratada;
- Validar relatórios de fiscalização e propor aplicação de penalidades.

**IMPORTANTE: o gestor não executa o serviço, mas coordena e responde pelo seu acompanhamento e documentação.**

#### 6.5. Responsabilidades do Fiscal Técnico e do Fiscal Administrativo

##### Fiscal Técnico

- É responsável pela verificação física e qualitativa da execução dos serviços.
- Acompanha a presença e atuação dos empregados;
- Verifica o uso de uniformes e EPIs (quando exigido);
- Controla o cumprimento das rotinas operacionais;
- Registra ocorrências e comunica desvios.

##### Fiscal Administrativo

- Responsável pela análise documental e financeira, como:
- Conferência de folhas de pagamento, FGTS, INSS e benefícios;
- Checagem das certidões fiscais;
- Conferência da nota fiscal e atesto;
- Controle dos prazos contratuais e aditivos.

**IMPORTANTE: Ambos devem manter comunicação constante e registros formais de suas ações.**



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

#### 6.6. Limites da Responsabilidade do Fiscal

O fiscal não é responsável por tudo, mas apenas pelo que estava sob seu controle e alcance.

Não se espera que ele preveja fraudes ocultas, mas sim que aja com diligência e registre suas ações.

#### O fiscal não responde:

- Por falhas que não poderia detectar com os meios disponíveis;
- Por atos dolosos da contratada sem seu conhecimento;
- Quando atuou conforme as normas, comunicou irregularidades e manteve registros.

#### **IMPORTANTE: A omissão é mais grave que o erro técnico.**

Se o fiscal comunica o problema formalmente, transfere a responsabilidade à autoridade competente.

#### 6.7. Excludentes de Responsabilidade

O fiscal não será responsabilizado quando comprovar:

- Que comunicou tempestivamente a irregularidade ao gestor;
- Que atuou com zelo e boa-fé, dentro de suas atribuições;
- Que não tinha competência para corrigir o problema diretamente;
- Que não tinha competência para corrigir o problema diretamente;
- Que mantinha registros e relatórios regulares;
- Que não obteve resposta da autoridade superior após comunicação formal.

#### 6.8. Exemplos de Falhas que Geram Responsabilização

- Atestar nota fiscal sem conferir documentação trabalhista;



## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Deixar de registrar e comunicar faltas ou trocas de funcionários;
- Não exigir comprovação de FGTS/INSS;
- Ignorar irregularidades reiteradas da contratada;
- Assinar relatórios sem efetiva fiscalização;
- Permitir aditivos ou glosas sem respaldo documental.

#### 6.9. Boas Práticas para Evitar Responsabilização

- Registrar todas as fiscalizações (checklists, relatórios, fotos);
- Notificar formalmente a contratada sempre que houver falhas;
- Comunicar imediatamente o gestor sobre irregularidades graves;
- Guardar cópia dos e-mails e ofícios enviados;
- Não assinar atesto de pagamento com pendências;
- Participar de capacitações sobre contratos;
- Exigir designação formal de suas atribuições (Portaria, Decreto, etc).

#### 6.10. Responsabilidade Solidária e Subsidiária

**Solidária:** ocorre quando há conluio ou dolo entre o agente e a contratada;

**Subsidiária:** quando o fiscal ou gestor atua com negligência, permitindo prejuízos ou passivos trabalhistas.

Base legal: Súmula nº 331 do TST e jurisprudência consolidada do TCU.

O fiscal e o gestor são peças-chave na governança dos contratos públicos. Sua responsabilidade não é punir, mas garantir que a execução ocorra dentro da legalidade e eficiência.

A atuação diligente, documentada e transparente é o melhor escudo jurídico do servidor público.

## 7 – GUIA PRÁTICO DE ROTINAS DE FISCALIZAÇÃO E MODELOS OPERACIONAIS



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

### 7.1. Introdução

O capítulo final apresenta rotinas práticas, fluxos operacionais e modelos prontos para facilitar a fiscalização diária.

Ele consolida os conceitos anteriores em um manual de ação, permitindo que o fiscal siga procedimentos claros e seguros.

### 7.2. Fluxo Completo da Fiscalização Mensal

#### 1. Recebimento da escala e folha de frequência da contratada

- Conferir presença de todos os empregados;
- Verificar substituições e comunicá-las ao gestor.

#### 2. Verificação documental

- Folha de pagamento, FGTS, INSS, benefícios;
- Certidões negativas;
- Comprovantes de treinamento e EPIs (quando exigido).

#### 3. Visita técnica e fiscalização in loco

- Conferência do cumprimento do serviço;
- Avaliação da qualidade;
- Registro de ocorrências.

#### 4. Registro e relatórios

- Atualização do **Livro/Registro de Ocorrências**;
- Preenchimento da **Planilha de KPI's**;
- Relatório mensal consolidado (com assinatura do fiscal e da contratada).

#### 5. Comunicações formais

- Notificação de não conformidades;
- Elogios e reconhecimento de boas práticas;
- Solicitação de ajustes ou regularização de pendências.

#### 6. Acompanhamento de ações corretivas





## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

- Conferir se as irregularidades foram solucionadas;
- Atualizar indicadores e registros.

#### 7. Atesto da nota fiscal

- Só após conferência completa de frequência, qualidade, documentos e relatórios.

#### 8. Encerramento mensal

- Arquivamento dos relatórios, checklists e comunicações;
- Preparação para o próximo ciclo de fiscalização.

#### 7.3. Cronograma de Obrigações da Contratada

Atividade	Frequência	Responsável pelo envio	Fiscalização
Folha de pagamento	Mensal	Contratada	Fiscal Administrativo
Guias de FGTS/INSS	Mensal	Contratada	Fiscal Administrativo
Frequência de empregados	Diário / Mensal	Contratada	Fiscal Técnico
Checklists de execução	Diário	Fiscal Técnico	Gestor/Arquivo
Relatório de ocorrências	Mensal	Fiscal Técnico	Gestor
Treinamentos e EPIs (quando exigido)	Semestral / Anual	Contratada	Fiscal Técnico

#### 7.4. Modelos de Planilhas Operacionais

##### 7.4.1. Planilha de Frequência de Empregados

Data	Nome do empregado	Função	Presente	Observações
01/**	João Silva	Varredor	☑	-
01/++	Maria Santos	Auxiliar de Varrição	✕	Licença médica

##### 7.4.2. Planilha de Controle de KPI's

Indicador	Meta	Resultado	Situação	Observações
-----------	------	-----------	----------	-------------



# PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

## Estado de São Paulo

Assiduidade	98%	97%	⚠	1 falta sem reposição
Pontualidade	95%	96%	✓	
Obrigações trabalhistas	100%	100%	✓	
Qualidade da execução	90%	92%	✓	
Percentual de setores/rotas executados	90%	92%	✓	
Regularidade da coleta dos resíduos da varrição	90%	92%	✓	
Índice de não conformidades em vias e logradouros	90%	92%	✓	
Percentual de empregados uniformizados	100%	100%	✓	
Disponibilidade de materiais/equipamentos de varrição	90%	92%	✓	

### 7.4.3. Checklist Diário de Execução do Serviço

Item	Sim	Não	Observações
Uniforme completo/crachá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
EPIs utilizados (quando exigido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Serviço conforme cronograma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ocorrências registradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cumprimento do roteiro/setor designado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Varrição de sarjetas, canteiros, passeios, praças e vielas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recolhimento e acondicionamento dos resíduos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Retirada dos resíduos da via pública após a execução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

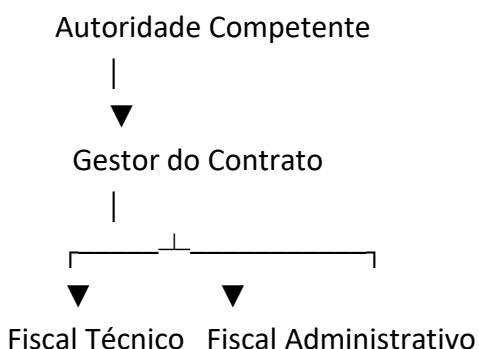


## PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE

### Estado de São Paulo

Uso e estado dos carrinhos de varrição, vassouras, pás e sacos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Apoio em prédios públicos, quando houver programação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### 7.5. Organograma Simplificado de Gestão Contratual



- O **gestor** coordena e valida todos os registros;
- O **fiscal técnico** acompanha a execução física;
- O **fiscal administrativo** acompanha documentação, pagamentos e obrigações trabalhistas.

#### 7.6. Rotina Semanal Recomendada

Dia	Atividade
Segunda	Conferência de frequência e registros da semana anterior
Terça	Visita técnica aos locais de execução
Quarta	Atualização de checklists e KPI's
Quinta	Reunião com contratada para ajustes
Sexta	Registro de ocorrências e preparação de relatório semanal

Por fim, reitera-se que a fiscalização de contratos administrativos constitui uma das atividades mais sensíveis e estratégicas no âmbito da gestão pública, pois assegura o



**PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO CORRENTE**  
**Estado de São Paulo**

correto cumprimento das obrigações contratuais, a proteção do interesse público e a eficiência na aplicação dos recursos.

**MARCELO DONIZETE BERTANHA**  
**Secretário Municipal de Planejamento, Infraestrutura, Obras, Habitação e Serviços**