

## **Manual de Orientação Técnica: Controle Interno e Fiscalização em Processos Licitatórios**

### **I. Introdução**

#### **1.1 Objetivo**

Este manual tem como objetivo fornecer orientações técnicas para a gestão pública sobre os procedimentos de controle interno e fiscalização nos processos licitatórios, em conformidade com a nova lei de licitações.

#### **1.2 Abrangência**

Este manual abrange todos os órgãos e entidades da administração pública envolvidos em processos licitatórios.

### **II. Controle Interno**

#### **2.1 Definição de Papéis e Responsabilidades**

Estabeleça claramente as funções e responsabilidades dos servidores envolvidos no processo licitatório, incluindo a Comissão de Licitação, a autoridade superior, e os setores de controle interno.

#### **2.2 Planejamento e Elaboração de Termo de Referência**

Realize um planejamento detalhado antes do início do processo licitatório.

Elabore o Termo de Referência de forma clara, objetiva e alinhada aos objetivos da administração pública.

#### **2.3 Análise Documental**

Implemente procedimentos para verificar a regularidade documental das empresas participantes.

Garanta a transparência e a ampla concorrência.

#### **2.4 Acompanhamento da Execução Contratual**

Estabeleça mecanismos eficientes para acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos.

Realize vistorias periódicas e avaliações de desempenho.

## 2.5 Relatórios de Controle Interno

Elabore relatórios periódicos de controle interno, identificando eventuais irregularidades e propondo ações corretivas.

Mantenha registros documentados de todas as etapas do processo.

## **III. Fiscalização**

### 3.1 Capacitação de Fiscais

Capacite os fiscais de contrato para desempenhar suas funções de forma eficiente.

Mantenha-os atualizados sobre as normas e regulamentos pertinentes.

### 3.2 Acompanhamento In Loco

Realize visitas in loco para verificar o andamento e a qualidade dos serviços.

Documente as visitas e eventuais não conformidades.

### 3.3 Relacionamento com o Fornecedor

Estabeleça uma comunicação eficaz com os fornecedores, mantendo diálogo aberto para resolução de problemas.

Exija o cumprimento rigoroso do contrato, sem prejuízo do relacionamento cordial.

### 3.4 Relatórios de Fiscalização

Elabore relatórios de fiscalização detalhados, apontando conformidades e não conformidades.

Encaminhe relatórios à autoridade superior e à Comissão de Licitação.

## **IV. Considerações Finais**

Este manual é uma ferramenta fundamental para garantir a eficácia, transparência e legalidade nos processos licitatórios. A constante atualização e

adaptação aos requisitos legais são essenciais para o sucesso na gestão pública.

Lembre-se de que a consulta regular à legislação vigente é crucial para manter a conformidade em todas as etapas do processo licitatório. Este guia não substitui a orientação legal específica e, portanto, recomenda-se buscar a assistência jurídica sempre que necessário.

Esse é um esboço básico. Certifique-se de adaptar conforme as peculiaridades da legislação local e as necessidades específicas da sua organização.

## **2.1 Definição de Papéis e Responsabilidades**

### **Comissão de Licitação:**

#### **Elaboração do Edital:**

Responsabilizar-se pela elaboração do edital, assegurando sua clareza, objetividade e conformidade com a legislação vigente.

Incluir no edital as especificações técnicas, prazos, critérios de julgamento, e demais informações relevantes.

#### **Recebimento e Análise de Documentos:**

Receber os documentos de habilitação e as propostas das empresas concorrentes.

Conduzir a análise documental, verificando a regularidade fiscal, trabalhista, jurídica e técnica dos participantes.

#### **Condução das Sessões Públicas:**

Realizar as sessões públicas de abertura dos envelopes, julgamento e classificação das propostas.

Assegurar a publicidade e a transparência em todas as etapas do processo licitatório.

**Habilitação e Adjudicação:**

Emitir pareceres de habilitação e inabilitação.

Conduzir o processo de adjudicação, declarando o vencedor do certame.

**Autoridade Superior:**

Aprovação do Edital:

Aprovar o edital elaborado pela Comissão de Licitação antes da publicação.

**Recursos Administrativos:**

Analisar e decidir sobre recursos administrativos interpostos por participantes do processo licitatório.

**Homologação:**

Homologar o resultado final da licitação, confirmando a adjudicação feita pela Comissão.

**Fiscalização Geral:**

Exercer a fiscalização geral sobre o processo licitatório, assegurando sua conformidade com a legislação.

**Setores de Controle Interno:**

**Auditoria Prévia:**

Realizar auditoria prévia no edital, verificando sua conformidade legal e técnica.

Emitir parecer sobre a viabilidade e legalidade do certame.

**Acompanhamento Documental:**

Acompanhar e auditar a documentação referente à fase de habilitação e julgamento.

#### **Relatórios de Controle:**

Elaborar relatórios de controle interno, destacando eventuais irregularidades e propondo medidas corretivas.

Subsidiar a autoridade superior na tomada de decisões, fornecendo informações técnicas e análises críticas.

#### **Capacitação de Servidores:**

Promover a capacitação contínua dos servidores envolvidos nos processos licitatórios, mantendo-os atualizados quanto às normativas e melhores práticas.

Ao estabelecer essas responsabilidades de forma clara, evita-se a sobreposição de funções, garantindo eficiência, transparência e conformidade legal em todas as etapas do processo licitatório. Este delineamento preciso também facilita a identificação de eventuais problemas e a tomada de ações corretivas de maneira ágil e eficaz.

## **2.2 Planejamento e Elaboração de Termo de Referência**

### **Planejamento Detalhado:**

#### **Identificação de Necessidades:**

Inicie o processo licitatório identificando claramente as necessidades da administração pública. Isso envolve a definição precisa dos bens, serviços ou obras a serem contratados.

#### **Levantamento de Recursos:**

Avalie os recursos necessários para a execução do contrato, considerando tanto os financeiros quanto os humanos. Isso inclui a previsão de orçamento, mão de obra e prazos.

#### **Estudo de Viabilidade:**

Realize um estudo de viabilidade, considerando fatores como a disponibilidade de mercado, a capacidade financeira da administração e a eficácia da contratação.

**Cronograma:**

Desenvolva um cronograma detalhado que abranja todas as etapas do processo licitatório, desde o planejamento até a execução do contrato. Isso inclui prazos para a elaboração do edital, publicação, recebimento de propostas, julgamento e homologação.

**Participação de Envolvidos:**

Envolva todas as partes interessadas, garantindo que as expectativas e requisitos de cada setor sejam considerados no planejamento.

**Elaboração do Termo de Referência:**

**Objetivos Claros:**

Defina claramente os objetivos que a administração pública pretende alcançar com a contratação. Isso facilitará a compreensão por parte dos potenciais fornecedores e garantirá que as propostas estejam alinhadas com as expectativas.

**Especificações Técnicas Precisas:**

Detalhe as especificações técnicas dos bens, serviços ou obras a serem contratados. Certifique-se de que essas especificações sejam claras e mensuráveis, facilitando a avaliação das propostas e a execução do contrato.

**Critérios de Avaliação:**

Estabeleça critérios de avaliação objetivos e mensuráveis para a seleção da proposta vencedora. Isso pode incluir preço, prazos de entrega, qualidade, experiência do fornecedor, entre outros.

**Condições Contratuais:**

Detalhe as condições contratuais, incluindo prazos, formas de pagamento, penalidades por descumprimento e demais cláusulas relevantes. Certifique-se de que essas condições estejam alinhadas com a legislação vigente.

**Orçamento Detalhado:**

Inclua um orçamento detalhado, discriminando os custos envolvidos na contratação. Isso proporciona transparência e facilita a análise da viabilidade financeira do contrato.

### **Revisão Técnica e Jurídica:**

Submeta o Termo de Referência a uma revisão técnica e jurídica para garantir sua consistência e conformidade com as normas e regulamentos.

Ao realizar um planejamento detalhado e elaborar um Termo de Referência claro e objetivo, a administração pública estará melhor preparada para conduzir um processo licitatório eficaz, minimizando riscos, aumentando a competitividade e garantindo a entrega de produtos ou serviços de qualidade. Este documento é a base para todo o processo, influenciando diretamente no sucesso e na legalidade da contratação pública.

## **2.3 Análise Documental**

### **Procedimentos para Verificar a Regularidade Documental:**

#### **Checklist de Documentos:**

Desenvolva um checklist detalhado que contenha todos os documentos necessários para a habilitação das empresas participantes. Isso pode incluir certidões negativas, comprovação de regularidade fiscal, documentos societários, entre outros.

#### **Divulgação Antecipada de Requisitos Documentais:**

Divulgue antecipadamente os requisitos documentais no edital, proporcionando clareza e permitindo que as empresas interessadas se preparem adequadamente.

#### **Padronização de Documentos:**

Padronize os documentos exigidos, facilitando a compreensão e análise por parte das empresas participantes e da Comissão de Licitação.

#### **Prazos Definidos:**

Estabeleça prazos claros para a apresentação dos documentos. Isso contribuirá para a agilidade do processo e permitirá que as empresas organizem sua documentação de forma eficaz.

**Verificação Detalhada:**

Realize uma verificação detalhada de cada documento apresentado, assegurando que atendam aos requisitos estabelecidos no edital.

**Comprovação de Experiência e Capacidade Técnica:**

Caso o edital exija comprovação de experiência e capacidade técnica, avalie minuciosamente os documentos apresentados pelas empresas, garantindo que possuam a expertise necessária para a execução do contrato.

**Cuidados com Certidões e Documentos Expirados:**

Não aceite certidões ou documentos expirados. Certifique-se de que todos os documentos apresentados estejam válidos durante todo o período de análise.

**Garantia de Transparência e Ampla Concorrência:**

**Publicidade e Acesso às Informações:**

Garanta a publicidade de todas as etapas do processo licitatório, incluindo a análise documental. Disponibilize as informações de forma acessível a todos os interessados, assegurando a igualdade de condições entre os concorrentes.

**Comunicação Clara e Transparente:**

Mantenha uma comunicação clara e transparente com as empresas participantes. Esclareça dúvidas e forneça orientações sobre os procedimentos documentais, promovendo a participação efetiva e reduzindo possíveis entraves.

**Imparcialidade na Análise:**

Assegure que a análise documental seja conduzida de maneira imparcial e objetiva, sem favorecimentos a qualquer empresa participante.

**Recursos Administrativos:**



Estabeleça um processo claro para a interposição de recursos administrativos por parte das empresas que eventualmente se sintam prejudicadas durante a análise documental.

#### **Acompanhamento Externo:**

Considere a possibilidade de envolver órgãos de controle externo para acompanhar a transparência do processo, demonstrando compromisso com a lisura e a legalidade.

Ao implementar esses procedimentos, a administração pública estará assegurando um processo de análise documental robusto e transparente, promovendo a ampla concorrência e fortalecendo a credibilidade do órgão público perante a sociedade e os participantes do certame.

## **2.4 Acompanhamento da Execução Contratual**

### **Mecanismos Eficientes de Acompanhamento:**

#### **Criação de um Plano de Acompanhamento:**

Elabore um plano de acompanhamento da execução contratual que detalhe as etapas, prazos, responsabilidades e métodos de monitoramento.

#### **Indicadores de Desempenho:**

Estabeleça indicadores de desempenho claros e mensuráveis, alinhados aos objetivos do contrato. Esses indicadores podem incluir prazos de entrega, qualidade dos produtos ou serviços, entre outros.

#### **Reuniões Periódicas:**

Realize reuniões periódicas entre as partes envolvidas, incluindo representantes da administração pública e da empresa contratada. Nessas reuniões, discuta o andamento do contrato, eventuais desafios e soluções propostas.

#### **Relatórios de Acompanhamento:**

Exija relatórios periódicos da empresa contratada, detalhando o progresso, dificuldades encontradas e ações corretivas implementadas. Esses relatórios devem ser claros e objetivos.

### **Ferramentas Tecnológicas:**

Utilize ferramentas tecnológicas para facilitar o acompanhamento, como sistemas de gestão de contratos e plataformas online para comunicação e compartilhamento de informações.

### **Vistorias Periódicas:**

#### **Agenda de Vistorias:**

Estabeleça uma agenda de vistorias periódicas, considerando a natureza do contrato. Isso pode incluir visitas a obras, inspeções de equipamentos ou avaliações in loco dos serviços prestados.

#### **Checklist de Vistoria:**

Desenvolva um checklist para orientar as vistorias, incluindo os itens que devem ser verificados, os padrões de qualidade esperados e as possíveis não conformidades.

#### **Registro Fotográfico:**

Encoraje o registro fotográfico durante as vistorias. Essas imagens podem servir como documentação importante em casos de discordância sobre a qualidade ou execução dos serviços.

#### **Relatórios de Vistoria:**

Elabore relatórios detalhados após cada vistoria, destacando os pontos positivos, as não conformidades identificadas e as ações corretivas sugeridas.

#### **Avaliações de Desempenho:**

##### **Critérios de Avaliação Predefinidos:**

Estabeleça critérios de avaliação de desempenho no início do contrato, indicando os parâmetros que serão considerados na análise, como qualidade, pontualidade e cumprimento de cláusulas contratuais.

##### **Feedback Contínuo:**

Forneça feedback contínuo à empresa contratada, destacando tanto os aspectos positivos quanto os pontos de melhoria. Isso contribuirá para um alinhamento constante das expectativas.

### **Mecanismos de Penalidade e Incentivo:**

Estabeleça mecanismos de penalidade para descumprimentos contratuais e, ao mesmo tempo, considere incentivos para o cumprimento excepcional do contrato.

### **Avaliações Formais:**

Realize avaliações formais de desempenho em intervalos predefinidos, documentando os resultados e assegurando que ambos os lados estejam cientes das conclusões.

Ao implementar essas práticas de acompanhamento, vistorias e avaliações de desempenho, a administração pública estará promovendo uma gestão eficiente dos contratos, assegurando que os objetivos sejam alcançados, os recursos sejam utilizados de maneira adequada e a qualidade dos serviços ou produtos seja mantida ao longo do tempo. Esse processo também contribui para a transparência e a prestação de contas, elementos essenciais na gestão pública.

## **2.5 Relatórios de Controle Interno**

### **Elaboração de Relatórios Periódicos:**

#### **Frequência e Periodicidade:**

Determine a frequência e a periodicidade dos relatórios de controle interno, considerando a complexidade do contrato e os prazos estabelecidos para o acompanhamento da execução.

#### **Conteúdo Abrangente:**

Os relatórios devem abranger todas as fases do processo licitatório e da execução contratual. Inclua análises da fase de habilitação, julgamento, execução do contrato, vistorias, avaliações de desempenho, entre outros.

#### **Identificação de Irregularidades:**

Desenvolva mecanismos eficazes para identificar irregularidades. Isso inclui a comparação entre o que foi planejado e o que está sendo executado, a análise de indicadores de desempenho e a verificação de conformidade com as cláusulas contratuais.

### **Análise Causa-Raiz:**

Quando uma irregularidade é identificada, vá além da superficialidade. Realize análises causa-raiz para compreender as origens do problema, permitindo a implementação de soluções mais eficazes.

### **Proposição de Ações Corretivas:**

#### **Plano de Ação Detalhado:**

Para cada irregularidade identificada, elabore um plano de ação detalhado, indicando as medidas corretivas a serem adotadas. Esse plano deve conter prazos, responsáveis e indicadores de sucesso.

#### **Priorização de Ações:**

Priorize as ações corretivas com base na gravidade e impacto das irregularidades. Dê atenção especial a questões que possam comprometer a legalidade, transparência e eficiência do processo.

#### **Comunicação Transparente:**

Comunique de forma transparente as ações corretivas propostas às partes interessadas, incluindo a Comissão de Licitação, a autoridade superior, e, quando necessário, aos órgãos de controle externo.

#### **Acompanhamento da Implementação:**

Monitore de perto a implementação das ações corretivas, garantindo que sejam executadas conforme o planejado. Isso inclui o acompanhamento dos prazos e a avaliação contínua dos resultados obtidos.

#### **Registros Documentados:**

##### **Arquivo Organizado:**

Mantenha um arquivo organizado com registros documentados de todas as etapas do processo licitatório e da execução contratual. Isso inclui documentos como editais, atas de reuniões, relatórios de vistorias, correspondências, entre outros.

##### **Histórico Completo:**

O arquivo deve fornecer um histórico completo e sequencial, permitindo uma compreensão abrangente do desenvolvimento do processo licitatório. Esses registros são essenciais para auditorias e prestações de contas.

#### **Disponibilidade para Consulta:**

Garanta que os registros estejam disponíveis para consulta rápida e fácil, tanto para a equipe interna quanto para órgãos de controle externo, assegurando transparência e conformidade.

A elaboração de relatórios periódicos de controle interno, aliada à identificação de irregularidades e proposição de ações corretivas, é fundamental para o aprimoramento contínuo dos processos licitatórios. Manter registros documentados contribui não apenas para a transparência, mas também para a aprendizagem organizacional, permitindo ajustes e melhorias constantes nos procedimentos adotados.

### **III. Fiscalização**

#### **3.1 Capacitação de Fiscais**

A capacitação adequada dos fiscais de contrato desempenha um papel crucial na eficiência e eficácia do processo de fiscalização. Aqui estão alguns aspectos a serem considerados ao desenvolver programas de capacitação:

#### **Conhecimento do Contrato:**

Os fiscais devem ter um profundo conhecimento do contrato, suas cláusulas, obrigações e metas. Isso inclui uma compreensão abrangente das especificações técnicas, prazos, formas de pagamento, penalidades e demais termos contratuais.

#### **Legislação Pertinente:**

Capacite os fiscais sobre as normas e regulamentos relevantes que regem contratos públicos. Eles devem entender não apenas as leis de licitação, mas também aquelas relacionadas à execução contratual, responsabilidades legais e éticas.

#### **Procedimentos Internos:**

Familiarize os fiscais com os procedimentos internos da organização relacionados à fiscalização de contratos. Isso inclui fluxos de trabalho, sistemas de registro e comunicação interna.

#### **Habilidades de Comunicação:**

Desenvolva as habilidades de comunicação dos fiscais para garantir uma interação eficaz com os contratados. Isso engloba a capacidade de expressar expectativas de maneira clara, relatar problemas e garantir que as informações fluam de forma eficiente.

#### **Tecnologia e Ferramentas de Controle:**

Treine os fiscais no uso de tecnologias e ferramentas de controle que podem facilitar a fiscalização, como softwares de gestão de contratos, sistemas de rastreamento de desempenho e plataformas de comunicação online.

#### **Manutenção da Atualização:**

##### **Treinamento Contínuo:**

Implemente programas de treinamento contínuo para manter os fiscais atualizados sobre mudanças na legislação, melhores práticas de fiscalização e novas tecnologias relevantes para a função.

##### **Acesso a Recursos de Atualização:**

Forneça aos fiscais acesso fácil a recursos de atualização, como manuais, documentos técnicos, webinars e cursos online. Isso pode ser feito em parceria com instituições educacionais ou através de plataformas de aprendizado à distância.

##### **Participação em Seminários e Workshops:**

Incentive a participação em seminários, workshops e eventos relacionados à fiscalização de contratos. Essas oportunidades oferecem uma visão prática e networking com outros profissionais da área.

##### **Compartilhamento de Experiências:**

Estimule o compartilhamento de experiências entre os fiscais, promovendo reuniões regulares para discutir desafios, soluções encontradas e aprendizados adquiridos durante a fiscalização de contratos.

##### **Feedback e Avaliação de Desempenho:**

Estabeleça um sistema de feedback e avaliação de desempenho para identificar áreas de melhoria contínua. Isso pode incluir revisões periódicas de desempenho, avaliações de competências e feedbacks construtivos.

Ao investir na capacitação e atualização contínua dos fiscais de contrato, a administração pública garante que esses profissionais estejam adequadamente preparados para desempenhar suas funções, contribuindo para a efetiva fiscalização e execução de contratos públicos. A constante busca por conhecimento e aprimoramento é essencial em um ambiente dinâmico e sujeito a mudanças nas regulamentações e nas práticas de gestão pública.

### **3.2 Acompanhamento In Loco**

#### **Visitas In Loco:**

##### **Planejamento de Visitas:**

Antes de realizar visitas in loco, é crucial planejar adequadamente. Defina a frequência das visitas com base na natureza do contrato, estágio do projeto e riscos potenciais. O planejamento deve considerar a logística, tempo disponível e a necessidade de especialistas técnicos, quando aplicável.

##### **Checklist de Verificação:**

Desenvolva um checklist detalhado que abranja todos os aspectos críticos a serem verificados durante as visitas. Isso pode incluir marcos de progresso, conformidade com as especificações técnicas, segurança no trabalho e outros critérios relevantes.

##### **Comunicação Antecipada:**

Comunique antecipadamente as visitas aos contratados. Isso permite que se preparem para a presença dos fiscais e assegura que os responsáveis pelo contrato estejam disponíveis para responder a perguntas e fornecer informações adicionais.

##### **Registro de Observações:**

Durante as visitas, registre cuidadosamente todas as observações relevantes. Isso pode incluir o estado físico de equipamentos, o cumprimento de prazos, a qualidade dos serviços prestados e quaisquer problemas identificados.

##### **Documentação de Visitas:**

### **Relatórios Detalhados:**

Elabore relatórios detalhados após cada visita in loco. Esses relatórios devem incluir uma descrição clara do propósito da visita, as atividades realizadas, os resultados obtidos e as conclusões tiradas.

### **Fotografias e Vídeos:**

Utilize fotografias e vídeos para documentar visualmente o andamento e a qualidade dos serviços. Isso pode ser valioso ao relatar não conformidades ou ao registrar o progresso ao longo do tempo.

### **Registros de Conformidades e Não Conformidades:**

Crie registros específicos para conformidades e não conformidades identificadas durante as visitas. Para conformidades, destaque os pontos positivos e áreas em que o contratado atendeu ou superou as expectativas. Para não conformidades, detalhe os problemas encontrados e as ações corretivas necessárias.

### **Datação e Assinaturas:**

Certifique-se de que todos os registros de visitas in loco estejam datados e contenham assinaturas dos fiscais envolvidos. Isso proporciona autenticidade e responsabilidade aos relatórios produzidos.

### **Ações Pós-Visita:**

#### **Comunicação de Resultados:**

Comunique prontamente os resultados das visitas aos contratados. Seja transparente sobre as constatações positivas e negativas, destacando a importância de melhorias contínuas.

#### **Ações Corretivas e Preventivas:**

Para não conformidades identificadas, elabore planos de ações corretivas e preventivas em colaboração com os contratados. Estabeleça prazos realistas para a implementação dessas ações e monitore seu progresso.

#### **Arquivamento de Documentos:**

Arquive todos os documentos relacionados às visitas in loco de forma organizada. Isso facilitará auditorias internas, externas e a análise retrospectiva do andamento do contrato.



Ao realizar visitas in loco de maneira sistemática e documentada, a administração pública reforça a fiscalização efetiva dos contratos, contribuindo para a transparência, qualidade e conformidade com as expectativas estabelecidas. Essa prática é essencial para mitigar riscos, garantir o uso adequado dos recursos públicos e manter a confiança das partes interessadas no processo licitatório.

### **3.3 Relacionamento com o Fornecedor**

#### **Comunicação Eficaz:**

##### **Estabelecimento de Canais de Comunicação:**

Defina canais claros e eficientes de comunicação com os fornecedores. Isso pode incluir reuniões regulares, comunicação por e-mail, plataformas online ou outras formas de interação que sejam acessíveis e convenientes para ambas as partes.

##### **Diálogo Aberto:**

Encoraje um diálogo aberto e transparente. Crie um ambiente no qual os fornecedores sintam-se à vontade para expressar preocupações, compartilhar informações relevantes e fornecer feedback construtivo.

##### **Feedback Construtivo:**

Forneça feedback construtivo aos fornecedores, destacando pontos fortes e áreas que precisam de melhoria. Isso contribui para um entendimento mútuo das expectativas e promove o aprimoramento contínuo.

##### **Reuniões de Acompanhamento:**

Agende reuniões regulares de acompanhamento para discutir o andamento do contrato, alinhar expectativas e resolver quaisquer problemas que possam surgir. Essas reuniões podem ser oportunidades para avaliações de desempenho e discussões estratégicas.

##### **Cumprimento Rigoroso do Contrato:**

##### **Clareza nas Expectativas Contratuais:**

Certifique-se de que as expectativas contratuais estão claramente definidas desde o início. Isso inclui especificações técnicas, prazos, formas de pagamento, penalidades por descumprimento e outros termos relevantes.

#### **Acompanhamento de Indicadores de Desempenho:**

Utilize indicadores de desempenho para monitorar objetivamente o cumprimento do contrato. Estabeleça metas mensuráveis e avalie regularmente se essas metas estão sendo atingidas.

#### **Mecanismos de Penalidade e Incentivo:**

Implemente mecanismos claros de penalidade para o descumprimento de cláusulas contratuais, garantindo que haja consequências proporcionais às não conformidades. Ao mesmo tempo, considere a inclusão de incentivos para o cumprimento excepcional do contrato.

#### **Resolução de Disputas de Forma Amigável:**

Em caso de desacordos ou disputas, busque soluções de forma amigável. A abordagem colaborativa na resolução de problemas é mais vantajosa a longo prazo do que litígios prolongados.

#### **Relacionamento Cordial:**

##### **Cordialidade e Respeito Mútuo:**

Mantenha um relacionamento cordial e profissional com os fornecedores. A cordialidade e o respeito mútuo são fundamentais para a construção de parcerias duradouras e produtivas.

##### **Transparência nas Comunicações:**

Seja transparente nas comunicações, mesmo quando enfrentando desafios. Fornecedores apreciam a honestidade e a transparência, o que fortalece a confiança nas relações comerciais.

##### **Reconhecimento de Boas Práticas:**

Reconheça e valorize as boas práticas e o desempenho excepcional dos fornecedores. Isso incentiva um ambiente positivo e promove a colaboração.

##### **Revisão Periódica do Relacionamento:**

Periodicamente, revise o estado do relacionamento com os fornecedores. Solicite feedback sobre a parceria, identifique oportunidades de melhoria e esteja aberto a ajustes que beneficiem ambas as partes.

Ao estabelecer uma comunicação eficaz, exigir o cumprimento rigoroso do contrato e manter um relacionamento cordial com os fornecedores, a administração pública cria um ambiente propício para o sucesso das parcerias. Isso não apenas garante a entrega de bens e serviços conforme acordado, mas também fortalece a reputação do órgão público como um parceiro confiável e comprometido com práticas éticas e transparentes.

### **3.4 Relatórios de Fiscalização**

#### **Elaboração de Relatórios Detalhados:**

##### **Organização Estruturada:**

Estruture os relatórios de fiscalização de maneira organizada, dividindo as informações em seções claras e lógicas. Isso facilita a leitura e compreensão por parte dos destinatários.

##### **Identificação de Partes Envolvidas:**

Inclua informações sobre as partes envolvidas, como o nome do fornecedor, número do contrato, período de execução e outros dados relevantes para facilitar a identificação do contexto.

##### **Objetivos e Escopo da Fiscalização:**

No início do relatório, defina claramente os objetivos e o escopo da fiscalização. Isso estabelece as expectativas para quem estiver lendo e fornece contexto para as informações apresentadas.

##### **Conformidades Encontradas:**

Destaque as conformidades identificadas durante a fiscalização. Isso pode incluir o cumprimento de prazos, a qualidade dos serviços prestados, a conformidade com as especificações técnicas, entre outros aspectos positivos.

##### **Não Conformidades Identificadas:**

Aponte detalhadamente todas as não conformidades identificadas durante a fiscalização. Descreva os problemas encontrados, suas causas potenciais e as implicações para o cumprimento do contrato.

## **Encaminhamento aos Órgãos Competentes:**

### **Autoridade Superior:**

Encaminhe os relatórios de fiscalização à autoridade superior responsável pelo órgão ou entidade contratante. Essa autoridade é fundamental para tomar decisões estratégicas e resolver questões de maior relevância.

### **Comissão de Licitação:**

Envie os relatórios à Comissão de Licitação, responsável por conduzir o processo licitatório. Isso permite que a comissão esteja ciente do andamento do contrato, das conformidades e não conformidades identificadas, bem como de possíveis necessidades de ajustes no processo licitatório.

### **Acompanhamento de Recomendações:**

Se o relatório incluir recomendações para ações corretivas, certifique-se de acompanhar a implementação dessas recomendações. Isso é essencial para garantir que as não conformidades sejam abordadas de maneira eficaz.

### **Transparência e Accountability:**

#### **Publicidade e Acesso à Informação:**

Quando apropriado e em conformidade com a legislação aplicável, promova a publicidade dos relatórios de fiscalização. Isso contribui para a transparência e permite que a sociedade e outros órgãos de controle externo tenham acesso às informações.

#### **Accountability:**

Reforce a cultura de accountability ao responsabilizar as partes envolvidas pela resolução de não conformidades. Isso inclui a prestação de contas da administração pública em relação aos resultados da fiscalização.

#### **Registro Documentado:**

Mantenha um registro documentado de todos os relatórios de fiscalização, incluindo recibos de recebimento pelos órgãos competentes. Esse registro é valioso para auditorias internas e externas, demonstrando conformidade e responsabilidade.

Ao seguir essas práticas na elaboração e encaminhamento de relatórios de fiscalização, a administração pública promove a transparência, fortalece o controle interno, e contribui para a efetividade e legalidade dos processos licitatórios e da execução contratual. Essa abordagem é essencial para garantir a gestão eficiente dos recursos públicos e a confiança da sociedade no uso adequado desses recursos.

#### **IV. Considerações Finais**

Este manual é uma ferramenta fundamental para garantir a eficácia, transparência e legalidade nos processos licitatórios. A constante atualização e adaptação aos requisitos legais são essenciais para o sucesso na gestão pública.

Lembre-se de que a consulta regular à legislação vigente é crucial para manter a conformidade em todas as etapas do processo licitatório. Este guia não substitui a orientação legal específica e, portanto, recomenda-se buscar a assistência jurídica sempre que necessário.

#### **Checklist - Elaboração do Edital pela Comissão de Licitação:**

##### **1. Responsabilidade e Conformidade Legal:**

Certificar-se de que a Comissão de Licitação está devidamente responsável pela elaboração do edital.

Verificar a conformidade do edital com a legislação vigente sobre licitações.

##### **2. Clareza e Objetividade:**

Assegurar que o edital seja redigido de maneira clara e objetiva, evitando ambiguidades ou interpretações diversas.

##### **3. Conteúdo Essencial:**

Incluir no edital todas as informações essenciais para a compreensão e participação dos interessados.

##### **4. Especificações Técnicas:**

Detalhar claramente as especificações técnicas dos produtos ou serviços a serem contratados.

5. Prazos:

Definir e comunicar de maneira explícita todos os prazos do processo licitatório, desde a publicação até a entrega dos bens ou a conclusão dos serviços.

6. Critérios de Julgamento:

Incluir os critérios de julgamento que serão utilizados para a seleção da proposta vencedora.

7. Documentação Necessária:

Especificar de forma clara todos os documentos que os licitantes precisam apresentar para participar do processo.

8. Regras de Participação:

Estabelecer as regras de participação, como condições para habilitação, impedimentos e restrições.

9. Previsão de Recursos Orçamentários:

Incluir a previsão de recursos orçamentários para o cumprimento do contrato.

10. Publicidade e Acesso à Informação:

Garantir a publicidade do edital e o acesso fácil e amplo às informações por parte dos interessados.

11. Avaliação e Revisão:

Realizar uma avaliação final do edital antes da publicação, garantindo a sua consistência e coerência.

Incorporar feedbacks relevantes recebidos durante consultas públicas ou processos similares.

12. Aprovação:

Submeter o edital à aprovação da autoridade superior ou instância competente antes da publicação.

Ao seguir este checklist, a Comissão de Licitação assegura a elaboração de um edital completo, transparente e em conformidade com os requisitos legais, promovendo assim um processo licitatório eficiente e justo.

## **Checklist - Recebimento e Análise de Documentos:**

### 1. Procedimentos Iniciais:

Designar equipe responsável pelo recebimento e análise de documentos.

Garantir a presença de representantes da Comissão de Licitação e da área técnica, se necessário.

### 2. Recebimento de Documentos:

Assegurar o recebimento de todos os documentos de habilitação e propostas das empresas concorrentes na data e horário estabelecidos no edital.

### 3. Checklist de Documentos:

Utilizar um checklist para verificar se todos os documentos exigidos estão presentes e devidamente preenchidos.

### 4. Registro de Recebimento:

Registrar oficialmente o recebimento dos documentos, incluindo a data, hora e identificação dos entregadores.

### 5. Confidencialidade:

Garantir a confidencialidade dos documentos recebidos, protegendo informações sensíveis e estratégicas.

### 6. Análise Documental:

Conduzir a análise documental de forma detalhada, verificando a regularidade fiscal, trabalhista, jurídica e técnica dos participantes.

### 7. Confronto com o Edital:

Verificar se os documentos apresentados estão em conformidade com as exigências estabelecidas no edital.

### 8. Regularidade Fiscal:

Certificar-se de que as empresas concorrentes estão em situação regular perante os órgãos fiscais, como Receita Federal e Secretaria da Fazenda.

### 9. Regularidade Trabalhista:

Verificar a regularidade trabalhista das empresas, assegurando o cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias.

10. Regularidade Jurídica:

Analisar a regularidade jurídica das empresas, incluindo a inexistência de impedimentos legais para participar da licitação.

11. Regularidade Técnica:

Avaliar a regularidade técnica dos participantes, garantindo que possuem as competências e capacidades necessárias para executar o contrato.

12. Comunicação de Irregularidades:

Comunicar imediatamente qualquer irregularidade identificada aos responsáveis pela tomada de decisão.

13. Registro de Conclusões:

Documentar todas as conclusões da análise documental, registrando conformidades e não conformidades de maneira clara e objetiva.

14. Prazos e Cumprimento de Etapas:

Garantir que todos os prazos estabelecidos para a análise documental sejam rigorosamente seguidos.

15. Transparência:

Assegurar que todo o processo de recebimento e análise de documentos seja transparente, permitindo a verificação por parte dos interessados.

Ao seguir este checklist durante o recebimento e análise de documentos, a Comissão de Licitação promove a integridade do processo licitatório, garantindo a conformidade dos participantes e a transparência em todas as etapas.



## **Checklist - Acompanhamento da Execução Contratual:**

### 1. Estabelecimento de Mecanismos de Acompanhamento:

Definir mecanismos eficientes para o acompanhamento contínuo da execução do contrato.

### 2. Vistorias Periódicas:

Programar vistorias periódicas durante a execução contratual para verificar in loco o andamento e a qualidade dos serviços.

### 3. Cronograma de Vistorias:

Elaborar um cronograma de vistorias, considerando a natureza dos serviços, os marcos de progresso e os prazos estabelecidos no contrato.

### 4. Equipe de Fiscalização:

Designar uma equipe de fiscalização capacitada para conduzir as vistorias, composta por profissionais técnicos quando necessário.

### 5. Documentação de Vistorias:

Documentar detalhadamente as vistorias, registrando observações, conformidades e não conformidades.

### 6. Avaliações de Desempenho:

Estabelecer critérios claros para as avaliações de desempenho, considerando indicadores como prazo, qualidade, eficiência e outros pertinentes ao objeto do contrato.

### 7. Frequência das Avaliações:

Definir a frequência das avaliações de desempenho, alinhada com os marcos e fases do contrato.

### 8. Registro de Desempenho:

Manter um registro detalhado do desempenho do contratado, incluindo aspectos positivos e áreas que necessitam de melhoria.

9. Comunicação com o Contratado:

Estabelecer um canal de comunicação eficaz com o contratado para discutir os resultados das avaliações de desempenho.

10. Planos de Ação Corretiva:

Em caso de não conformidades identificadas, desenvolver planos de ação corretiva em colaboração com o contratado.

11. Monitoramento de Planos de Ação:

Monitorar de perto a implementação dos planos de ação corretiva, garantindo que as correções sejam realizadas dentro dos prazos estabelecidos.

12. Relatórios de Acompanhamento:

Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento, incluindo informações sobre vistorias, avaliações de desempenho, planos de ação corretiva e resultados obtidos.

13. Compartilhamento de Resultados:

Compartilhar os resultados das avaliações de desempenho com a autoridade superior, a Comissão de Licitação e demais partes interessadas.

14. Revisão de Contratos:

Periodicamente, revisar os termos do contrato à luz dos resultados das avaliações de desempenho, considerando ajustes necessários.

15. Feedback Construtivo:

Fornecer feedback construtivo ao contratado, reconhecendo boas práticas e incentivando a melhoria contínua.

16. Registro Documentado:

Manter registros documentados de todas as etapas do acompanhamento da execução contratual, garantindo transparência e rastreabilidade.

Ao seguir este checklist, a equipe responsável pelo acompanhamento da execução contratual assegura a efetividade, transparência e conformidade na implementação dos contratos, contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos na licitação.

## RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO CONTRATUAL

### 1. Estabelecimento de Mecanismos de Acompanhamento:

Mecanismos definidos: [Sim / Não]

Descrição: [Breve descrição dos mecanismos estabelecidos para o acompanhamento contínuo da execução do contrato.]

### 2. Vistorias Periódicas:

Vistorias programadas: [Sim / Não]

Frequência: [Indicar a frequência das vistorias programadas, por exemplo, mensalmente, trimestralmente, etc.]

Observações: [Qualquer observação relevante sobre a programação de vistorias.]

### 3. Cronograma de Vistorias:

Cronograma elaborado: [Sim / Não]

Considerações: [Incluir informações sobre a elaboração do cronograma, considerando natureza dos serviços, marcos de progresso e prazos do contrato.]

### 4. Equipe de Fiscalização:

Equipe designada: [Sim / Não]

Composição da equipe: [Listar os profissionais técnicos designados para a equipe de fiscalização.]

### 5. Documentação de Vistorias:

Documentação elaborada: [Sim / Não]

Detalhes: [Breve descrição da documentação produzida durante as vistorias, incluindo observações, conformidades e não conformidades.]

6. Avaliações de Desempenho:

Critérios estabelecidos: [Sim / Não]

Indicadores considerados: [Listar os indicadores de desempenho estabelecidos, como prazo, qualidade, eficiência, etc.]

7. Frequência das Avaliações:

Frequência definida: [Sim / Não]

Frequência: [Indicar a frequência estabelecida para as avaliações de desempenho.]

8. Registro de Desempenho:

Registro mantido: [Sim / Não]

Detalhes: [Descrever o método utilizado para manter o registro de desempenho, incluindo aspectos positivos e áreas de melhoria.]

9. Comunicação com o Contratado:

Canal de comunicação estabelecido: [Sim / Não]

Observações: [Incluir informações sobre como tem sido a comunicação com o contratado em relação aos resultados das avaliações de desempenho.]

10. Planos de Ação Corretiva:

Planos elaborados: [Sim / Não]

Detalhes: [Descrever os planos de ação corretiva desenvolvidos em colaboração com o contratado.]

#### 11. Monitoramento de Planos de Ação:

Monitoramento realizado: [Sim / Não]

Observações: [Incluir detalhes sobre como tem sido o monitoramento da implementação dos planos de ação corretiva.]

#### 12. Relatórios de Acompanhamento:

Relatórios elaborados: [Sim / Não]

Conteúdo: [Indicar os principais pontos abordados nos relatórios, incluindo informações sobre vistorias, avaliações de desempenho, planos de ação corretiva e resultados obtidos.]

#### 13. Compartilhamento de Resultados:

Resultados compartilhados: [Sim / Não]

Destinatários: [Listar os destinatários dos resultados das avaliações de desempenho.]

#### 14. Revisão de Contratos:

Contratos revisados: [Sim / Não]

Ajustes realizados: [Descrever quaisquer ajustes feitos nos termos do contrato com base nos resultados das avaliações de desempenho.]

#### 15. Feedback Construtivo:

Feedback fornecido: [Sim / Não]

Observações: [Incluir observações sobre como tem sido o fornecimento de feedback construtivo ao contratado.]

16. Registro Documentado:

Registros mantidos: [Sim / Não]

Organização: [Descrever como os registros documentados estão sendo organizados para garantir transparência e rastreabilidade.]

Observações Gerais: [Incluir quaisquer observações gerais relevantes sobre o processo de acompanhamento da execução contratual.]

Este relatório fornece uma visão abrangente das práticas adotadas para o acompanhamento da execução contratual, abordando cada ponto do checklist. Ele serve como uma ferramenta valiosa para a transparência, prestação de contas e melhoria contínua do processo de execução contratual.



**INAJÁ**  
PREFEITURA MUNICIPAL  
CNPJ Nº 10.106.219/0001-23

## **MANUAL DE CAPACITAÇÃO PARA FISCAIS DE CONTRATO**

Objetivo:

Capacitar os fiscais de contrato para desempenhar suas funções de forma eficiente, promovendo o acompanhamento eficaz da execução contratual e garantindo o cumprimento dos termos estabelecidos.

### **1. Estabelecimento de Mecanismos de Acompanhamento:**

Mecanismos Definidos:

Conheça os mecanismos estabelecidos para o acompanhamento contínuo da execução do contrato.

Entenda a importância de um acompanhamento ativo na garantia da efetividade do contrato.

### **2. Vistorias Periódicas:**

Programação de Vistorias:

Aprenda a programar vistorias periódicas para verificar in loco o andamento e a qualidade dos serviços.

Compreenda a frequência adequada de vistorias, considerando a natureza dos serviços e os prazos estabelecidos.

### **3. Cronograma de Vistorias:**

Elaboração do Cronograma:

Saiba como elaborar um cronograma de vistorias, considerando a natureza dos serviços, marcos de progresso e prazos do contrato.

Entenda a importância do cronograma na organização e planejamento das vistorias.

### **4. Equipe de Fiscalização:**

#### Designação da Equipe:

Conheça o processo de designação de uma equipe de fiscalização capacitada.

Compreenda a importância da composição da equipe, especialmente a inclusão de profissionais técnicos quando necessário.

#### 5. Documentação de Vistorias:

##### Elaboração de Documentação:

Aprenda a documentar detalhadamente as vistorias, registrando observações, conformidades e não conformidades.

Saiba como a documentação contribui para a transparência e rastreabilidade do processo.

#### 6. Avaliações de Desempenho:

##### Estabelecimento de Critérios:

Entenda como estabelecer critérios claros para as avaliações de desempenho, considerando indicadores como prazo, qualidade e eficiência.

Conheça a importância dos indicadores na mensuração do desempenho contratual.

#### 7. Frequência das Avaliações:

##### Definição da Frequência:

Saiba como definir a frequência adequada para as avaliações de desempenho, alinhada com os marcos e fases do contrato.

Compreenda o papel da frequência na monitorização contínua do contrato.

#### 8. Registro de Desempenho:

##### Manutenção do Registro:

Aprenda a manter um registro detalhado do desempenho do contratado, incluindo aspectos positivos e áreas que necessitam de melhoria.

Compreenda como o registro contribui para a análise histórica e tomada de decisões informadas.

#### 9. Comunicação com o Contratado:



#### Estabelecimento de Canal:

Saiba como estabelecer um canal de comunicação eficaz com o contratado para discutir os resultados das avaliações de desempenho.

Compreenda a importância da comunicação na resolução eficiente de questões.

#### 10. Planos de Ação Corretiva:

##### Elaboração de Planos:

Aprenda a desenvolver planos de ação corretiva em colaboração com o contratado em caso de não conformidades.

Compreenda a importância dos planos de ação na melhoria contínua e correção de problemas identificados.

#### 11. Monitoramento de Planos de Ação:

##### Acompanhamento da Implementação:

Saiba como monitorar de perto a implementação dos planos de ação corretiva, garantindo que as correções sejam realizadas dentro dos prazos estabelecidos.

Compreenda o papel fundamental do monitoramento na eficácia dos planos de ação.

#### 12. Relatórios de Acompanhamento:

##### Elaboração de Relatórios:

Aprenda a elaborar relatórios periódicos de acompanhamento, incluindo informações sobre vistorias, avaliações de desempenho, planos de ação corretiva e resultados obtidos.

Compreenda a importância dos relatórios na comunicação eficaz com a autoridade superior e demais partes interessadas.

#### 13. Compartilhamento de Resultados:

##### Destinatários dos Resultados:

Saiba como compartilhar os resultados das avaliações de desempenho com a autoridade superior, a Comissão de Licitação e demais partes interessadas.

Compreenda a relevância do compartilhamento na transparência do processo.

#### 14. Revisão de Contratos:

##### Processo de Revisão:

Aprenda a revisar periodicamente os termos do contrato à luz dos resultados das avaliações de desempenho, considerando ajustes necessários.

Compreenda como a revisão contribui para a adaptação do contrato às necessidades e realidades em evolução.

#### 15. Feedback Construtivo:

##### Fornecimento de Feedback:

Saiba como fornecer feedback construtivo ao contratado, reconhecendo boas práticas e incentivando a melhoria contínua.

Compreenda a importância do feedback na construção de um relacionamento cordial e produtivo.

#### 16. Registro Documentado:

##### Organização dos Registros:

Aprenda a manter registros documentados de todas as etapas do acompanhamento da execução contratual, garantindo transparência e rastreabilidade.

Compreenda como a organização dos registros facilita a auditoria e prestação de contas.

##### Considerações Finais:

##### Observações Gerais:

Compreenda quaisquer observações gerais relevantes sobre o processo de acompanhamento da execução contratual.

Reflita sobre a importância do papel do fiscal de contrato na gestão eficaz dos contratos públicos.

Este manual proporciona uma base sólida para a capacitação dos fiscais de contrato, abordando de forma abrangente as práticas necessárias para um acompanhamento eficiente da execução contratual. A eficácia deste treinamento contribuirá significativamente para a gestão transparente, eficiente e eficaz dos contratos públicos.



**INAJÁ**  
PREFEITURA MUNICIPAL  
CNPJ Nº 10.106.219/0001-23

Inajá-PE, 10 de janeiro de 2024.

**Fernando Henrique Dantas Lima**

Controlador-geral do município

Portaria 012/2021