



# **GUIA PRÁTICO**

## **FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS**



**Lei nº 14.133/21**

# **ACOMPANHA MODELOS!**



**Arykoerne Lima**  
Esp. em Gestão Pública,  
Licitações e Contratos  
@arykoernelima

# SOBRE O AUTOR



Advogado com sólida formação jurídica, com especialização em Direito Constitucional (UNIDERP, 2012), MBA em Licitações e Contratos (IPOG) e formação para o Magistério Superior. Atua na advocacia pública e privada. Exerceu cargos de destaque em diversos municípios alagoanos, como Secretário Municipal de Planejamento, Gestão dos Recursos Humanos e do Patrimônio, Procurador Geral, Procurador Geral Adjunto, Procurador Orgânico, Controlador Geral, Assessor Jurídico e Procurador de Câmaras Municipais, com experiência em gestão na Administração Pública direta e indireta. É auditor público com atuação nos processos de contratação e execução contratual. Foi professor de Direito Constitucional, Administrativo e Previdenciário, além de ocupar cargos acadêmicos como coordenador do Curso de Direito e Diretor Adjunto no Centro Universitário Maurício de Nassau, participando de processos de certificação (ISO 9001:2008) e transformação institucional. É sócio efetivo do Instituto de Direito Administrativo de Alagoas (IDAA) e possui formações complementares em Mediação e Arbitragem (TJ/AL e CNJ), Gestão de Pessoas (Dale Carnegie) e empreendedorismo (SEBRAE). É Coautor dos livros: Covid-19 e Direito Administrativo: Impactos da Pandemia na Administração Pública. Ed. Jurua; Comentários aos Enunciados do Direito Administrativo. Ed. Jurua; Novo Direito das Licitações e Contratos Administrativos de acordo com a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos).

# Fiscalização e Gestão de Contratos Administrativos – Lei nº 14.133/21

## 1. Introdução: Objetivo e Importância do Tema

A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) trouxe mudanças significativas na forma como a Administração Pública celebra e executa contratos. Este eBook tem como objetivo orientar **servidores públicos municipais** sobre boas práticas de **fiscalização e gestão de contratos administrativos** à luz dessa nova legislação. Adotando uma linguagem didática e exemplos práticos, o material destaca conceitos fundamentais, bases legais, procedimentos e responsabilidades envolvidos na fiscalização de contratos públicos.



*Um contrato devidamente firmado é o ponto de partida; a fiscalização eficaz garante que suas cláusulas sejam cumpridas e o interesse público preservado; além de evitar responsabilização para ordenador de despesas.*

A **importância do tema** é evidente: contratos administrativos movimentam recursos públicos e a correta gestão evita desperdícios, atrasos e irregularidades. Fiscalizar um contrato vai além de verificar entregas – envolve assegurar que o contratado atenda às obrigações acordadas (inclusive legais e trabalhistas) e que a Administração cumpra suas prerrogativas de acompanhar e intervir quando necessário. Em suma, uma fiscalização bem conduzida protege o erário, melhora a qualidade dos serviços

entregues à sociedade e resguarda os gestores e fiscais de potenciais responsabilizações. Este eBook apresentará conceitos e procedimentos de forma estruturada, oferecendo uma referência prática para o dia a dia dos servidores municipais encarregados dessas funções.

## 2. Definições e Conceitos-Chave

Antes de aprofundar na lei, é essencial compreender os papéis e conceitos básicos envolvidos na gestão contratual pública:

- **Contrato Administrativo:** acordo firmado entre a Administração Pública e um particular para fornecimento de bens, prestação de serviços, realização de obras ou outra finalidade de interesse público, regido por cláusulas que asseguram a supremacia do interesse público (ex.: prerrogativa de fiscalizar a execução e aplicar sanções). Pela Lei nº 14.133/21, todo contrato deve prever cláusulas essenciais, incluindo objeto, obrigações das partes, penalidades e o *modelo de gestão do contrato*.
- **Gestor do Contrato:** embora a Lei 14.133/21 não detalhe expressamente esse termo, é comumente o agente público designado para o **acompanhamento global da execução contratual**. O gestor coordena atividades administrativas referentes ao contrato, cuidando do processo como um todo – prazos, aditivos, pagamentos, reequilíbrio econômico e eventuais sanções. Em outras palavras, **enquanto o fiscal foca no acompanhamento técnico da execução, o gestor supervisiona o contrato em sentido amplo**, garantindo articulação entre as áreas (jurídico, financeiro, controle interno) e providências necessárias para o bom andamento contratual.
- **Fiscal do Contrato:** é o representante da Administração destacado especificamente para **verificar in loco a execução do objeto contratual**. Suas atribuições incluem inspecionar se o contratado está cumprindo as especificações técnicas, prazos e qualidade exigidos; conferir notas fiscais e documentação; registrar ocorrências; atestar o recebimento de bens/serviços; e reportar formalmente o andamento do contrato. A figura do fiscal é mencionada na Lei 14.133/21 e sua designação é **obrigatória para todo contrato**. Na prática, podem existir fiscais com enfoques distintos – por exemplo, fiscal técnico (especialista no objeto, como um engenheiro para obras) e fiscal administrativo (para aspectos burocráticos e documentais) –, cabendo ao gestor integrar essas informações.
- **Atribuições e Responsabilidades:** tanto gestor quanto fiscal de contrato são **agentes da Administração responsáveis pelo acompanhamento da execução contratual**. Eles devem zelar para que o contratado entregue o objeto conforme pactuado e que a Administração cumpra suas obrigações (como pagamento em dia, fornecimento de insumos sob sua responsabilidade, etc.). Suas responsabilidades têm amparo legal: a lei confere à Administração a prerrogativa-dever de fiscalizar a execução dos contratos e, se necessário, aplicar sanções pela inexecução. Assim, quem atua como fiscal ou gestor torna-se peça-chave para o sucesso do contrato, respondendo por omissões ou falhas graves na fiscalização. Discutiremos adiante situações de responsabilização específicas (inclusive jurisprudência do TCU).

Em resumo, o **fiscal de contrato** inspeciona e atesta a boa execução do objeto, enquanto o **gestor de contrato** gerencia o ciclo de vida do contrato, coordenando medidas administrativas necessárias. Ambos atuam de forma complementar para garantir o cumprimento do contrato em seus aspectos técnicos e formais.

### 3. Bases Legais na Lei nº 14.133/21 para Fiscalização e Gestão

A Lei 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos, estabeleceu diretrizes gerais sobre fiscalização e gestão contratual, embora sem detalhar minuciosamente as funções de fiscal e gestor. Os principais dispositivos legais relacionados ao tema incluem:

- **Artigo 8º, §3º:** Determina que as regras relativas ao agente de contratação, equipe de apoio, **fiscais e gestores de contratos** serão definidas em regulamento. Ou seja, a lei reconhece essas figuras, mas delega a regulamentação específica (especialmente no âmbito federal) para normas infralegais. *Exemplo:* no âmbito federal, foi editado o **Decreto 11.246/2022** regulamentando a atuação de gestores e fiscais de contratos na União. Nos municípios, caberá a cada ente regulamentar internamente como serão designados e quais as atribuições detalhadas desses agentes, respeitando as diretrizes gerais da lei.
- **Artigo 117:** É o principal dispositivo sobre fiscalização. Estabelece que “*a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos do art. 7º, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los*”. Importantes pontos desse artigo:
  - **Fiscal obrigatório:** Todo contrato deve ter pelo menos um fiscal designado formalmente.
  - **Pluralidade de fiscais:** Admite-se mais de um fiscal por contrato; nesse caso, as atribuições de cada um devem ser definidas na designação (por exemplo, um fiscal para aspectos técnicos e outro para administrativos).
  - **Assistência de terceiros:** Permite-se contratar terceiros para **auxiliar** os fiscais, fornecendo informações ou apoio técnico, **mas não para substituí-los**. Ou seja, a responsabilidade final continua do fiscal servidor público, e o terceiro responde civilmente pela precisão das informações que prestar.
  - **Auxílio interno:** O §3º do art. 117 ressalta que o fiscal do contrato será **auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e controle interno** da Administração. Isso significa que dúvidas jurídicas ou questões de conformidade podem (e devem) ser encaminhadas à Procuradoria ou Controladoria, por exemplo, reforçando que fiscalização é trabalho em equipe dentro do órgão.
- **Artigo 7º:** Trata dos **requisitos para designação** de agentes públicos em funções da nova lei, incluindo fiscais/gestores:
  - Inciso I – Preferência para servidores efetivos ou empregados públicos do quadro permanente.

- Inciso II – O agente deve ter atribuições relacionadas a licitações e contratos *ou* possuir formação/qualificação compatível (podendo ser comprovada por cursos de escola de governo).
- Inciso III – Vedações: não podem ser designados como fiscais pessoas que tenham relação conjugal, ou parentesco até 3º grau, com licitantes ou contratados habituais, nem quem possua com eles vínculos profissionais/societários – visando evitar **conflitos de interesse**.
- §1º – Impõe que a autoridade que designa os agentes de contratação, fiscais e gestores deve observar princípios da segregação de funções e transparência, garantindo que uma mesma pessoa não concentre funções incompatíveis no processo.
- **Artigo 8º, caput:** Introduce o conceito de **Plano de Contratações Anual e a Equipe de Planejamento da Contratação**, destacando que antes mesmo da licitação deve-se planejar adequadamente, o que repercute na fase de gestão do contrato. A jurisprudência do TCU (como veremos) enfatiza a necessidade desse planejamento para o sucesso da contratação (Acórdão 2432/2021, por exemplo, trata disso).
- **Artigo 113:** Prevê que a execução do contrato deve ser acompanhada e fiscalizada por representante da administração (remetendo ao art. 117) e que a inexecução total ou parcial do contrato sujeitará o contratado às sanções cabíveis. Isso reflete o *poder-dever* de fiscalizar e sancionar quando necessário.

Em suma, a **Lei 14.133/21 consolidou a fiscalização contratual como obrigação da Administração** (já era assim no art. 67 da antiga Lei 8.666/93, mantido agora). Contudo, deixou para regulamentação complementar a especificação do papel de fiscais e gestores – o que exige que municípios editem normas internas (decretos, portarias, manuais) para detalhar procedimentos, atribuições e perfis desses agentes em sua realidade. A lei também reforçou requisitos de integridade e capacidade técnica na escolha dos fiscais/gestores, buscando profissionalizar a gestão de contratos.

#### 4. Designação e Perfil dos Agentes Responsáveis

Para garantir uma fiscalização efetiva, **escolher bem o fiscal e/ou gestor do contrato é crucial**. A seguir, destacamos as regras e melhores práticas na designação desses agentes públicos:

- **Servidor do Quadro Permanente:** Dê preferência a servidores efetivos (estáveis) ou empregados públicos do quadro, conforme exige a lei. Isso visa assegurar comprometimento institucional e evitar frequentes trocas. Servidores com vínculo temporário ou precário devem ser evitados, pois podem não permanecer durante todo o contrato.
- **Competência Técnica e Habilidade:** A designação deve considerar a **gestão por competências**. Ou seja, indique alguém cuja área de atuação no órgão esteja relacionada ao objeto do contrato ou às funções de contratação e fiscalização. Se possível, a pessoa deve ter **formação técnica compatível** com o objeto (ex.: um engenheiro para fiscalizar uma obra, um analista de TI para um contrato de software) ou treinamento específico em gestão de contratos (cursos em escolas de governo, certificações etc.). Isso aumenta a qualidade da fiscalização e a capacidade de identificar problemas.

- **Idoneidade e Imparcialidade:** Observe as **vedações do art. 7º, III**: não nomeie como fiscal/gestor quem tenha relação próxima com a empresa contratada – cônjuge, companheiro ou parentes até 3º grau do contratado ou de seus sócios, por exemplo. Também evite servidores que possuam vínculos comerciais ou financeiros com a contratada. Tais situações comprometem a imparcialidade e podem levar a questionamentos de conflitos de interesse. A integridade do fiscal é fundamental para credibilidade do acompanhamento.
- **Designação Formal (Portaria):** A nomeação do fiscal e/ou gestor **deve ser formalizada por escrito**, normalmente por meio de uma Portaria ou Ordem de Serviço do dirigente do órgão. Esse documento deve indicar o contrato específico, o nome do servidor designado (e substituto, se houver), e preferencialmente discriminar as atribuições que caberão a ele. No caso de múltiplos fiscais, já estabelecer as responsabilidades de cada um (por exemplo: “Fulano – fiscalização técnica; Beltrano – fiscalização administrativa”). A portaria de designação deve ser publicada ou, no mínimo, comunicada oficialmente aos interessados.
- **Ciência e Treinamento:** Uma vez expedida a portaria, **comunique formalmente o servidor designado** e obtenha sua ciência (assinatura de ciente). A partir daí, caso ele identifique não possuir qualificação suficiente para aquela fiscalização, deve informar os superiores. **Não é permitido recusar a designação de fiscal/gestor arbitrariamente**, pois se trata de ordem de serviço dentro da legalidade. Contudo, se o servidor apontar limitações técnicas, a Administração deve avaliar e, se cabível, **providenciar capacitação** ou então designar outro servidor mais preparado. Essa previsão visa tanto proteger o interesse do serviço (tendo fiscais capacitados) quanto dar ao servidor oportunidade de treinamento.
- **Indeclinabilidade da Função:** Conforme a jurisprudência do TCU, o servidor público designado não deve se omitir do encargo. Inclusive, o Tribunal já decidiu que *“a falta de capacitação do agente público para a tarefa não impede sua responsabilização por eventual prejuízo ao erário. Ciente de sua falta de habilitação, deve negar-se a realizá-la, pois ao executá-la assume os riscos”*. Ou seja, se aceitar a função, o fiscal será responsabilizado por negligência ou erros graves mesmo que alegue despreparo – por isso a importância de comunicar antecipadamente a necessidade de treinamento ou substituição, se for o caso.
- **Substitutos e Equipe:** Recomenda-se sempre indicar um **substituto** para o fiscal (ou gestor), que possa assumir em casos de férias, licenças ou impedimentos. A nova lei permite uma **equipe de fiscalização**, então, quando o contrato for complexo, vale distribuir tarefas entre um grupo, sob coordenação do gestor. Essa prática evita descontinuidade na fiscalização e sobrecarga de um único servidor.

Em resumo, a designação de fiscais e gestores deve ser criteriosa e formal. **Escolha pessoas capacitadas, sem vínculos indevidos, e oficialize a indicação em documento próprio**, garantindo que elas estejam cientes de suas responsabilidades. Esse é o primeiro passo para uma boa gestão contratual.

## 5. Atribuições Práticas dos Fiscais e Gestores (Segundo o Manual do TCU)

Para orientar a atuação no dia a dia, o **Manual de Fiscalização de Contratos do TCU** e as melhores práticas administrativas delineiam atribuições práticas tanto para fiscais quanto para gestores de contratos. Destacamos a seguir as principais funções de cada um, de forma integrada:

- **Ações de Acompanhamento e Verificação:** As atividades de gestão e fiscalização englobam um **conjunto de ações para aferir o cumprimento dos resultados previstos no contrato**, verificar a regularidade de obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias do contratado, e tomar providências administrativas necessárias. Em outras palavras, o fiscal/gestor deve monitorar se o objeto contratado (obra, serviço, fornecimento) está sendo executado conforme o pactuado, tanto em termos de qualidade quanto de conformidade legal.
- **Fiscalização Técnica:** O **fiscal de contrato (técnico)** foca nos aspectos específicos do objeto. Suas atribuições práticas incluem:
  - **Visitar o local da execução** (obra, instalações etc.) periodicamente para inspecionar o andamento dos serviços ou a entrega de bens, comparando com o cronograma e especificações técnicas.
  - **Conferir a qualidade e quantidade** do que está sendo entregue/executado, confrontando com as exigências do contrato, edital e proposta do fornecedor.
  - **Registrar evidências:** tirar fotos, fazer medições, registrar por escrito as observações de campo e ocorrências (não conformidades, atrasos, problemas).
  - **Orientar e esclarecer** in loco o contratado sobre eventuais desvios, solicitando correções. Exemplo: notificar verbalmente e depois por escrito se um material empregado não está de acordo com o especificado.
  - **Atestar execução:** quando uma etapa ou o objeto for concluído satisfatoriamente, emitir atestados ou termos de recebimento (provisório e/ou definitivo, conforme o caso), certificando que o bem ou serviço foi entregue nos conformes para fins de pagamento.
- **Fiscalização Administrativa:** Envolve controles documentais e procedimentais. Geralmente é feita pelo **gestor do contrato ou um fiscal administrativo**. Atribuições práticas:
  - **Analisar documentos apresentados pelo contratado:** certidões de regularidade fiscal, FGTS, INSS, comprovantes de pagamento de salários e encargos trabalhistas (especialmente em contratos de prestação de serviços contínuos), seguros garantias, notas fiscais etc., a fim de verificar se todas as obrigações acessórias estão sendo cumpridas.
  - **Controle de Prazos e Vigência:** acompanhar prazos contratuais para alertar com antecedência sobre términos ou necessidades de prorrogação (observando limites legais, como as hipóteses de prorrogação previstas nos arts. 105-114 da Lei 14.133). Garantir que aditivos de prazo sejam

solicitados e assinados antes do término da vigência, evitando execução sem cobertura contratual.

- **Gestão de Pagamentos:** conferir medições e faturas emitidas pelo contratado, validar quantidades e valores de acordo com o contrato, verificar a aplicação de reajustes ou repactuações quando cabíveis (arts. 130-136 da lei). Após a validação pelo fiscal técnico de que o serviço/produto foi realizado, **autuar o processo de pagamento**, juntando documentos necessários, e atestar a liquidação da despesa. *Exemplo prático:* checar se a nota fiscal corresponde ao período de serviço efetivamente prestado e se os tributos estão destacados corretamente antes de dar o “visto” para pagamento.
- **Instrução de Alterações Contratuais:** caso haja necessidade de alterações (quantitativas ou qualitativas no objeto, por exemplo), subsidiar o processo de aditivo. Isso significa elaborar notas técnicas ou informes indicando a necessidade, embasamento legal (arts. 124-129 para alterações), estimativa de impacto financeiro e confirmar concordância do contratado, encaminhando tudo ao setor competente para formalização do termo aditivo.
- **Aplicação de Penalidades:** em caso de atrasos ou descumprimentos pelo contratado, o gestor (com auxílio do fiscal) deve instruir o processo de aplicação de sanção. As funções práticas incluem notificar a empresa para defesa, elaborar relatório relatando as faltas cometidas e recomendando a penalidade cabível conforme contrato (advertência, multa, rescisão, etc. – ver arts. 155-158 da Lei 14.133), encaminhando à autoridade competente para decisão.

SHAPE \\* MERGEFORMAT



*Fiscal de contrato acompanhando obra pública: a fiscalização **técnica** exige presença em campo, observação direta da execução e registro de evidências. Já a fiscalização **administrativa** ocorre nos bastidores, checando documentos, prazos e garantindo a conformidade legal.*

- **Comunicação e Relatórios:** Tanto o fiscal quanto o gestor devem manter **fluxo de comunicação** com seus superiores e outros setores. Isso envolve:
  - **Relatórios Periódicos:** elaborar relatórios de acompanhamento ao final de cada etapa relevante ou periodicamente, conforme definido pelo órgão. Esses relatórios sintetizam a situação do contrato, pontuando o que foi executado, eventuais problemas e providências tomadas. Por exemplo, em contratos de obras é comum relatórios mensais de fiscalização.
  - **Registro de Ocorrências:** anotar em registro próprio (planilha, livro de ocorrências ou sistema informatizado) todas as ocorrências relevantes: atrasos, falhas, ordens de serviço dadas, comunicações feitas, visitas realizadas. Isso cria um histórico que pode embasar decisões (como reequilíbrios ou sanções) e resguardar a Administração em auditorias.
  - **Atas de Reunião:** quando houver reuniões com o contratado para tratar do andamento, produzir ata por escrito e coletar assinaturas, formalizando o que foi acordado.
  - **Comunicações Formais:** emitir ofícios, notificações ou e-mails oficiais para o contratado nos casos necessários – por exemplo, cobrando correção de uma irregularidade ou informando suspensão do contrato. Toda notificação deve ser guardada no processo.

- **Coordenação com Órgãos de Apoio:** Conforme a lei, o fiscal pode e deve buscar suporte no **jurídico** e **controle interno**. Na prática, isso significa consultar a assessoria jurídica em caso de dúvidas interpretativas (ex.: se determinada situação configura inadimplência contratual e pode gerar multa) e envolver o controle interno quando identificadas falhas de procedimento ou risco para o erário. O gestor atua como intermediário, coordenando essas intervenções para solucionar problemas.

Em síntese, as atribuições práticas do fiscal e do gestor abrangem **desde a vistoria do objeto até a tramitação burocrática de documentos**, passando por comunicação e registro. O **Manual do TCU** reforça que essa gestão **multidisciplinar** assegura o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução tempestiva de intercorrências durante a execução contratual. Adotar essas práticas padronizadas profissionaliza a fiscalização, diminuindo improvisos e falhas.

## 6. Procedimentos de Acompanhamento, Fiscalização e Registro

Para que as atribuições mencionadas se concretizem, é necessário seguir **procedimentos bem definidos** ao longo da execução do contrato. Abaixo, detalhamos um passo a passo de acompanhamento, diferenciando ações técnicas e administrativas, e ressaltando a importância do registro documental:

1. **Planejamento Inicial da Fiscalização:** Assim que designado, o fiscal/gestor deve estudar o contrato e documentos correlatos (edital, proposta vencedora, estudo técnico preliminar, termo de referência/projeto básico). Identificar os pontos críticos que demandarão atenção (ex.: etapas de obra de maior complexidade, indicadores de desempenho a serem medidos, condições especiais de fornecimento etc.). Se possível, elaborar um **Plano de Fiscalização**, mapeando *quando* e *como* serão feitas inspeções, quem será envolvido e quais relatórios serão produzidos. Essa organização prévia evita atuação reativa e improvisada.
2. **Reunião de Início com o Contratado:** É recomendável realizar uma reunião inicial com a empresa contratada, na presença do fiscal/gestor e autoridades do órgão, para alinhar expectativas. Nessa reunião, reitera-se as obrigações de ambas as partes e apresenta-se o fiscal como ponto de contato da Administração. Formalize essa reunião em ata assinada.
3. **Acompanhamento Diário/Contínuo:** No decorrer do contrato, o fiscal deve acompanhar **continuamente** a execução. A intensidade varia conforme o tipo de contrato:
  - Em **obras e serviços complexos**, é desejável presença frequente no local (até diária, se possível um fiscal residente em obras maiores). Deve-se conferir o cumprimento do cronograma, o efetivo (mão de obra) empregado, as condições de segurança do trabalho, entre outros.
  - Em **fornecimentos de bens**, a fiscalização se dá nos momentos de entrega: verificar lotes entregues, testar funcionamento (quando aplicável) e conferir se atendem às especificações.
  - Para **serviços continuados** (ex: limpeza, vigilância), o acompanhamento envolve checagens periódicas da prestação (se os postos estão cobertos, se materiais de consumo estão disponíveis etc.), além da verificação

mensal de folhas de pagamento, recolhimentos de encargos e cumprimento de direitos dos funcionários da contratada.

4. **Fiscalização Técnica Detalhada:** Ao inspecionar, o fiscal deve agir com método:

- **Identifique-se** sempre como fiscal do contrato, portando crachá ou documento que o credencie, principalmente em frentes de serviço com pessoal da contratada.
- **Observar e comparar:** leve consigo cópias do projeto, especificações ou termo de referência para confrontar o que está sendo feito com o que foi contratado.
- **Dialogar com o responsável da empresa:** No local, troque informações com o encarregado da contratada, esclareça dúvidas e registre justificativas caso algo não esteja de acordo. Mantenha postura firme, mas respeitosa e cordial.
- **Registro imediato:** Anote em seu relatório ou diário de obra tudo que constatou. Se necessário, emita na hora uma *notificação por escrito* ao preposto da empresa, detalhando a irregularidade e prazo para correção, colhendo assinatura de recebimento.
- **Segurança e conduta:** O fiscal deve prezar pela **imparcialidade e integridade**. Nunca aceitar vantagem ou “agrado” da contratada; isso, além de antiético, pode anular a credibilidade de suas constatações. Caso encontre resistência ou ambiente hostil, manter a calma e buscar apoio superior, sem entrar em conflitos diretos.

5. **Fiscalização Administrativa e Documental:** Paralelamente, o gestor (ou fiscal administrativo) executa procedimentos de controle:

- **Checklist mensal:** Monte uma lista de documentos que a contratada deve entregar periodicamente (como certidões válidas, relatórios de execução, comprovação de pagamentos de funcionários, notas fiscais). Verifique mês a mês e cobre eventuais pendências formalmente.
- **Conferência de Faturas:** Ao receber uma nota fiscal, confirme se os valores batem com o contratado, se refletem apenas serviços já realizados e aceitos, se há deduções de multa ou glosa quando aplicável. Somente após o fiscal atestar a conformidade do serviço é que se deve atestar a nota fiscal para pagamento.
- **Atesto e Liquidação:** O *atesto* é a declaração formal do fiscal de que o serviço foi prestado conforme contrato. Isso embasa a **liquidação da**

**despesa**, que é a etapa contábil de verificar o direito do credor (art. 63 da Lei 4.320/64). Logo, é imprescindível que o fiscal só ateste o que de fato foi cumprido. Ele deve checar: descrição do objeto na nota vs. contrato, período executado, quantitativos, e até a regularidade fiscal no momento do pagamento. Caso algo esteja incorreto, deve recusar o atesto e informar a situação para correção.

6. **Registros e Arquivos:** Toda a documentação do acompanhamento deve ser juntada ao processo do contrato:
7.
  - **Relatórios de fiscalização** (com fotos, se possível).
  - **Planilhas de medição** assinadas.
  - **Ofícios e notificações enviados** e respectivas respostas do contratado.
  - **Atas de reuniões** realizadas.
  - **Comprovantes diversos** (notas fiscais, certidões, etc.). Esse dossiê completo servirá de memória do contrato e defesa em caso de disputas. O Manual do TCU enfatiza a importância de um bom arquivamento para assegurar a **trilha de auditoria**, isto é, que terceiros possam verificar facilmente todo o histórico da execução e fiscalização.
8. **Relatórios e Entregas Finais:** Nos marcos significativos (por exemplo, término de uma etapa ou do contrato), o gestor deve elaborar um **relatório final de fiscalização**. Nele, constará um resumo de toda a execução, apontando se o objeto foi entregue a contento, quais problemas ocorreram e como foram solucionados, e se há recomendações para contratos futuros. No encerramento, emitir também o **Termo de Recebimento Definitivo**, quando aplicável, que atesta a conclusão satisfatória e libera eventuais garantias, conforme a lei. Lembrando que o recebimento definitivo em obras não exime o contratado da responsabilidade por vícios estruturais pelo prazo legal mínimo (5 anos).

Em todos esses procedimentos, a **disciplina de registro** é fundamental: “não aconteceu se não estiver documentado”. A fiscalização técnica e administrativa caminham juntas – a primeira alimenta a segunda com informações de campo, e a segunda dá suporte para que a primeira tenha meios (por exemplo, provendo transporte para visitas, equipamentos de proteção, treinamento, etc.). Cabe à chefia do órgão garantir que os fiscais tenham **condições de trabalho** adequadas. O TCU já ressaltou que a autoridade que designa um fiscal e **não fornece os meios necessários** ao cumprimento de suas funções pode ser responsabilizada solidariamente por falhas na execução. Portanto, procedimento de acompanhamento efetivo requer não apenas a atuação diligente do fiscal/gestor, mas também apoio institucional contínuo.

## 7. Casos Práticos e Boas Práticas (Jurisprudência do TCU)

A experiência do **Tribunal de Contas da União (TCU)** em auditar contratos públicos gera lições valiosas para fiscais e gestores. Vamos analisar alguns **casos reais (acórdãos)** e as boas práticas neles destacadas:

- **Acórdão 1174/2016 – TCU Plenário:** Este caso, relatado pelo Ministro Vital do Rêgo, tratou da responsabilização de servidores por problemas em um contrato. O TCU fixou um entendimento importante: a alegação de falta de treinamento não exime o fiscal de culpa por prejuízos. Consta do acórdão que *“a falta de capacitação do agente público para a realização de tarefa específica não impede sua responsabilização por eventual prejuízo causado ao erário. Ciente de sua falta de habilitação (...), deve o servidor negar-se a realizá-la, uma vez que, ao executá-la, assume os riscos inerentes”*. **Boa prática:** Os gestores devem assegurar capacitação prévia dos fiscais ou substituí-los se não estiverem aptos; já os fiscais, uma vez no encargo, devem agir com diligência máxima e buscar sanar lacunas de conhecimento (com apoio de colegas ou consultando manuais) ao invés de permanecer inertes.
  - **Acórdão 2432/2021 – TCU 2ª Câmara:** Em auditoria sobre contratações de TI, o TCU apontou falhas no planejamento da contratação que repercutiram no contrato. O acórdão registrou que a Administração deixou de instituir a **Equipe de Planejamento da Contratação (EPC)** e de elaborar o **Estudo Técnico Preliminar (ETP)** adequadamente, o que contrariou normas (IN 1/2019 SGD/ME, arts. 9º-11) e poderia levar à nulidade do processo e responsabilização dos gestores envolvidos. **Lição aprendida:** Um contrato mal planejado desde a origem dificilmente será bem executado. Logo, é boa prática o gestor do contrato ter participado (ou ao menos conhecido) do planejamento, garantindo que requisitos e riscos foram bem mapeados. Se assumir um contrato sem ETP ou com falhas no termo de referência, o gestor deve redobrar a atenção na fiscalização para suprir as lacunas e documentar problemas decorrentes da falta de planejamento (e alertar a alta gestão sobre riscos).
  - **Acórdão 330/2021 – TCU Plenário:** Outro caso envolvendo estudos técnicos preliminares. Aqui o TCU recomendou evitar o uso de **termos vagos ou subjetivos** em análises técnicas, exigindo que nos ETPs constem justificativas para todas as exigências do edital e do contrato. Ou seja, apontou-se que documentos mal elaborados dificultam a fiscalização objetiva depois. **Boa prática relacionada:** Ainda que o fiscal/gestor receba um contrato pronto, ele deve entender todos os critérios técnicos e requisitos estabelecidos. Se algo no contrato for genérico ou ambíguo, buscar esclarecimentos formais. Na execução, seja objetivo nas avaliações: crie métricas claras de desempenho e checks-lists conforme o contrato, para não cair em subjetivismos ao julgar se o contratado atendeu ou não – isso evita disputas e dá segurança jurídica.
- 
- **Outros exemplos de jurisprudência:**

- O **Acórdão 9228/2020 – TCU 1ª Câmara** reforçou a necessidade de fundamentar a definição de quantitativos nos contratos, sob pena de imputar débito ao gestor por quantidades superestimadas sem justificativa (caso de compra de ambulâncias na pandemia, ligado ao Acórdão 1335/2020). *Boa prática*: todo aditivo ou contrato com quantidade estimada deve ter memória de cálculo consistente; o gestor deve questionar números que não façam sentido.
- Já o **Acórdão 4039/2020 – Plenário** (e outros similares) mencionam falhas em fiscalizações de contratos de TI onde os fiscais não tinham conhecimento suficiente do objeto, resultando em produtos de software de baixa qualidade aceitos sem verificação rigorosa. *Boa prática*: em áreas especializadas, se o órgão não tiver servidor capacitado, deve-se contratar consultoria de apoio (como terceiro assistente previsto no art. 117), mas sem abdicar do acompanhamento.

Em todos esses casos, nota-se um ponto comum: **a responsabilização recai sobre omissões ou ações indevidas dos agentes públicos na gestão do contrato**. As boas práticas derivadas das decisões do TCU incluem:

- **Planejar bem e documentar tudo**: desde a fase inicial (EPC e ETP) até a entrega final, passando por aditivos, nada deve ser feito informalmente. Planejamento deficiente ou ausência de registros são terreno fértil para problemas.
- **Ser objetivo e técnico**: usar critérios mensuráveis para avaliar o contratado, evitar subjetividade ou personalismo. Cumprir fielmente o que está no edital/contrato.
- **Comunicar desvios imediatamente**: sempre que identificar um potencial descumprimento, notificar o contratado e os superiores. A inércia do fiscal/gestor frente a um problema conhecido é vista com rigor pelo TCU.
- **Buscar apoio quando necessário**: seja de consultores, da equipe de apoio, da assessoria jurídica ou da chefia. Decisões colegiadas e suporte institucional fortalecem a posição do gestor e diluem riscos.

Ao seguir essas práticas, o fiscal e o gestor aumentam as chances de sucesso do contrato e se protegem contra sanções. A jurisprudência do TCU serve, portanto, como um guia do que **fazer** (e do que **não fazer**) na fiscalização de contratos.

## 8. Responsabilização: Cuidados para Evitar Sanções

O exercício da função de fiscal ou gestor de contrato envolve assumir responsabilidades administrativas e legais. Caso ocorram irregularidades na execução contratual, esses agentes podem ser chamados a responder, na medida de suas ações ou omissões. Abaixo discutimos situações de responsabilização e os cuidados para se prevenir sanções:

- **Responsabilidade Administrativa Disciplinar**: O servidor que atua como fiscal/gestor e descumpre seus deveres funcionalmente pode ser responsabilizado internamente. Exemplo: se for comprovado que houve

negligência na fiscalização – como deixar de relatar um sobrepreço evidente ou não comunicar o descumprimento de contrato –, ele pode sofrer processo administrativo disciplinar, com penalidades variando de advertência até suspensão. **Cuidado:** cumprir as atribuições diligentemente, guardar cópias de relatórios enviados e ordens recebidas, para demonstrar que atuou dentro do possível. Evitar, principalmente, **condutas omissivas graves** (fechar os olhos para um problema) ou **comissivas indevidas** (como atestar falso cumprimento de algo não realizado).

- **Responsabilidade Solidária da Autoridade Nomeante:** Conforme mencionado, o TCU já reconheceu que se a autoridade superior designa um fiscal mas **não lhe dá condições** de trabalho, ela também falha em seu dever. Ou seja, a culpa pode ser compartilhada. Se você, como fiscal, sentir falta de meios (por exemplo, veículo para ir ao local da obra, equipamentos de medição, acesso ao sistema eletrônico do contrato), informe formalmente a chefia. Isso o resguarda, pois evidencia que buscou os meios necessários. A omissão da chefia em atender pode recair sobre ela depois.
- **Responsabilidade Financeira (Débito):** Em casos extremos, se a má gestão acarretar prejuízo ao erário (dinheiro público perdido), o fiscal e/ou gestor podem ser responsabilizados financeiramente a ressarcir o dano, via tomada de contas especial e julgamento pelo Tribunal de Contas. Exemplos: pagamento indevido por serviço não realizado que o fiscal atestou erroneamente; perda de garantia contratual por não acionamento tempestivo; prescrição de multa por não ter sido aplicada a tempo. **Cuidado:** seguir os procedimentos corretamente evita esses cenários. Nunca atestar ou aprovar pagamento sem certeza da execução. Se descobrir erro após o pagamento, comunicar imediatamente para tentar reversão ou desconto em parcelas futuras – inação pode ser vista como conivência.
- **Responsabilidade por Sanções a Terceiros:** A lei traz sanções ao contratado (multas, impedimento de licitar, declaração de inidoneidade). O fiscal e gestor devem ter cuidado redobrado ao propor/aplicar sanções: se aplicarem indevidamente, a empresa pode recorrer judicialmente e eventualmente responsabilizá-los por dano (no caso de abuso). Se **deixarem de aplicar quando cabível**, podem responder por omissão que favoreceu o infrator. **Caminho seguro:** sempre que houver motivo para sanção, instruir o processo detalhadamente (relatórios, notificações, defesa do contratado) e submeter à autoridade competente, conforme rito legal, assegurando o contraditório. Atuando dentro da lei, dificilmente o fiscal será responsabilizado por aplicar a penalidade devida.
- **Improbidade Administrativa:** Com a nova Lei de Improbidade (Lei 14.230/2021, que alterou a 8.429/92), somente condutas dolosas (intencionais) configuram improbidade. Se um fiscal, por corrupção ou má-fé, favorece o contratado (por exemplo, omitindo falhas graves em troca de vantagem indevida), pode incorrer em ato ímprobo e até crime de corrupção. **Cuidado máximo:** manter postura ética, recusar qualquer tentativa de suborno ou favorecimento. Além disso, situações de grave negligência com dano ao erário ainda podem ser enquadradas como improbidade (se equiparadas a dolo eventual). Logo, atuar sempre com zelo e comunicar formalmente qualquer pressão indevida de superiores ou políticos para relevar exigências do contrato.
- **Proteções Legais ao Fiscal:** Vale notar que o fiscal/gestor atua em nome da Administração. Ele não assina contratos (quem assina é a autoridade superior) e

não pode modificar cláusulas por conta própria – ele executa. Assim, se cumprir seu dever de fiscalizar e reportar, dificilmente será pessoalmente penalizado por um insucesso contratual alheio ao seu controle. Caso seja, por exemplo, um problema de projeto mal feito que levou a aditivos – tendo o fiscal alertado – a responsabilidade recai sobre quem elaborou o projeto ou quem não atendeu aos alertas, não sobre o fiscal diligente. Portanto, **documente todas as comunicações de risco e problemas aos responsáveis**. Essa é sua “salvaguarda” caso o pior ocorra.

- **Seguros e Garantias:** Não é responsabilidade direta do fiscal, mas citar por cautela: todo contrato pode exigir garantia (caução, seguro-garantia) da empresa. Se algo der muito errado (inadimplemento total), a Administração pode executar essa garantia. O gestor deve ficar atento aos prazos de vigência da garantia e acionar a execução se necessário, dentro do período, para não perdê-la – senão, essa inércia pode gerar responsabilidade por renúncia a direito.

Em conclusão, **evitar sanções** passa por **atuar com profissionalismo, ética e proatividade**. Faça tudo “como se o TCU estivesse olhando por cima do seu ombro” – seguindo leis e regulamentos à risca. Use sempre os canais formais para comunicar e resolver problemas. Se algo fugir da sua alçada, escale hierarquicamente. Lembre-se: a transparência e a documentação são suas aliadas. A partir do momento em que você demonstra ter adotado todas as providências razoáveis esperadas de um fiscal/gestor médio, dificilmente será punido por eventos fora de seu controle. Já a omissão ou o favorecimento indevido certamente deixarão você exposto. Portanto, zelo constante e nenhum compromisso com o erro alheio: se a contratada falhou, aponte; se a Administração falhou, registre; cumpra seu dever e estará resguardado.

## 9. Modelos e Sugestões de Documentos

Para auxiliar na rotina, apresentamos alguns documentos-chave que todo fiscal/gestor deve conhecer e, quando possível, utilizar modelos padronizados fornecidos pelo órgão. Esses documentos garantem a formalização de atos e registros importantes:

- **Termo de Designação de Fiscal/Gestor:** É o documento que oficializa quem será o fiscal (e gestor, se aplicável) do contrato. Geralmente na forma de uma **Portaria** emitida pela autoridade competente (prefeito, secretário, diretor). **Conteúdo sugerido:** número do contrato e objeto; nome, cargo e matrícula do servidor designado; fundamento legal (Lei 14.133/21, art. 117, e legislação municipal pertinente); atribuições específicas delegadas (fiscal técnico, fiscal administrativo, gestor, etc., conforme o caso); nome do substituto (se houver); e vigência da designação (normalmente até término do contrato). Também pode incluir a obrigação de elaborar relatórios e comunicar fatos relevantes. *Boas práticas:* anexe ao termo um **ciente assinado** pelo servidor designado, confirmando que tomou ciência da incumbência e das responsabilidades.

Abaixo, disponibilizo dois modelos:

- a) Portaria para designação de **fiscal de contrato**:

PORTARIA Nº XXX DE XX DE XXXX DE 20XX

**Dispõe sobre a designação de Fiscal de contrato para subsidiar as Secretarias de interesse comum, indicado na epígrafe e dá outras providências.**

**O(a) Secretário(a) Municipal de XXXXXXXX, no uso das atribuições, resolve:**

**Designar** a servidora XXXXXX, CPF nº XXXXXX, como fiscal para acompanhamento da execução do objeto do(s) seguintes(s) contrato(s)/ata(s) de registro de preços, com as seguintes obrigações:

NÚMERO DO CONTRATO/ATA	EMPRESA	CNPJ
XX	XX	XX

- comunicar ao Gestor do Contrato sobre o descumprimento, pela contratada, de quaisquer das obrigações passíveis de rescisão contratual e/ou aplicação de penalidades;
- exigir que a contratada substitua os produtos/bens que se apresentem defeituosos ou com prazo de validade vencido ou por vencer em curto prazo de tempo e que, por esses motivos, inviabilizem o recebimento definitivo, a guarda ou a utilização pelo contratante;
- comunicar imediatamente à contratada, quando o fornecimento seja de sua obrigação, a escassez de material cuja falta esteja dificultando a execução dos serviços;
- recusar os serviços executados em desacordo com o pactuado e determinar desfazimento, ajustes ou correções;
- receber, provisórias ou definitivamente, o objeto do contrato sob a sua responsabilidade, mediante termo de circunstanciado ou recibo, assinado pelas partes, de acordo com o art. 117 da Lei nº 14.133/21, recusando, de logo, objetos que não correspondam ao contratado;
- testar o funcionamento de equipamentos e registrar a conformidade em documento;
- analisar, conferir e atestar as notas fiscais;
- encaminhar a documentação à unidade correspondente para pagamento;
- comunicar à Administração eventual subcontratação da execução, sem previsão ou sem conhecimento da Administração;
- Fiscalizar, pessoalmente, os registros dos empregados da contratada locados nos serviços, para verificar a regularidade trabalhista;
- verificar, por intermédio do preposto da contratada, a utilização pelos empregados da empresa dos equipamentos de proteção individual exigidos pela legislação pertinente, exigindo daquele a interdição do acesso ao local de trabalho, e na hipótese de descumprimento, comunicar à Administração para promoção do possível processo punitivo contratual.
- exigir, por intermédio do preposto da contratada, a utilização de crachá e de uniforme pelos empregados da contratada, quando for o caso, e conduta compatível com o serviço público, pautada pela ética e urbanidade no atendimento;
- cobrar da contratada, quando se tratar de obras, no local de execução dos serviços, na formatação padrão combinada, o Diário de Obra, cujas folhas deverão estar devidamente numeradas e assinadas pelas partes, e onde serão feitas as anotações diárias sobre o andamento dos trabalhos tais como: indicação técnica, início e término de etapas de serviços, recebimento de material e demais assuntos que requeiram providências; e
- zelar para que o contratado registre as ocorrências referidas no item anterior no Diário de Obra, com vista a compor o processo e servir como documento para dirimir dúvidas e embasar informações acerca de eventuais reivindicações futuras;

XXXXXX  
XXXXXXXXXXXXX

**CIÊNCIA DO(A) SERVIDOR(A) DESIGNADO(A)**

Eu, **XXXXXXX**, CPF nº **XXXXXX**, declaro-me ciente da designação ora atribuída e das funções que são inerentes em razão da função.

---

**XXXXX**  
CPF nº **XXXXX**

**b) Portaria para designação de Gestor de contrato:**

**PORTARIA Nº XXX DE XX DE XXX DE 2025**

**Dispõe sobre a designação de Servidor Municipal para atuar na função de “Gestor de Contrato”, nos termos da Lei nº. 14.133/21, e dá outras providências.**

**O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE XXXXXXXX**, no uso de suas atribuições legais que lhe são conferidas,

**CONSIDERANDO** que, cabe à administração pública, nos termos do disposto no art.105 da Lei nº 14.133/21, acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos celebrados, através de um representante; e

**CONSIDERANDO** que, os órgãos públicos devem manter a figura do Gestor de Contrato, formalmente designado, durante toda a vigência dos contratos celebrados com a edilidade,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** – Designar o servidor **XXXXX**, inscrito no CPF nº **XXXXXX**, lotado na Secretaria Municipal de **XXXXXXXXXX**, para a função de “Gestor Contratual” do Contrato nº **XXXXXX** celebrado entre a Prefeitura Municipal de **XXXXX** e a Empresa **XXXXX**, pessoa jurídica inscrita no CNPJ nº **XXXXXXX**.

**Art. 2º**– O Gestor de Contrato ora designado, além de representar o órgão contratante, exercerá suas funções em obediência às disposições formais e legais que regem a matéria, especialmente:

I – Zelar pela boa execução do objeto pactuado, exercendo as atividades de orientação, fiscalização e controle;

II – Anotar de forma organizada, em registro próprio e em ordem cronológica, todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, conforme o disposto nos 105 e seguintes da Lei nº 14.133/21;

III – Conferir o cumprimento do objeto e demais obrigações pactuadas, especialmente o atendimento às especificações atinentes ao objeto, bem como os prazos fixados no contrato, visitando o local onde o contrato esteja sendo executado e registrando os pontos críticos encontrados, se existentes, inclusive com a produção de provas, datando, assinando e colhendo a assinatura do preposto da contratada para instruir possível procedimento de sanção contratual;

IV – Comunicar ao representante da parte contratante, eventual descumprimento, pela contratada, de quaisquer das obrigações contratuais passíveis de rescisão contratual e/ou aplicação de penalidades;

V – Notificar a parte contratada, para que substitua os produtos/bens ou refaça os serviços, que, possivelmente, apresentem divergências do objeto contratado, ou defeitos, ou sejam inservíveis ao consumo, inviabilizando com isso o recebimento definitivo do objeto contratado; quando em etapa seguinte, não havendo atendimento da notificação, sugerir à parte contratante, o desfazimento do termo do contrato ou do ajuste firmado;

VI – Receber, provisória ou definitivamente, o objeto do contrato sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado ou recibo, assinado pelas partes, recusando, de logo, objetos que não correspondam ao objeto contratado;

VII – Testar, quando o caso, o funcionamento de equipamentos, ou solicitar auxílio profissional para tal fim, e registrar a conformidade em documento;

VIII – Analisar, conferir os produtos e/ou serviços, e atestar as respectivas notas fiscais;

IX – Encaminhar a documentação respectiva ao Setor de Contabilidade, para liquidação da despesa, para posterior encaminhamento à Controladoria Municipal, visando o pagamento;

X – Comunicar à administração eventual subcontratação da execução, sem previsão editalícia ou sem conhecimento da Administração, ou qualquer outro descumprimento das cláusulas contratuais;

XI – Fiscalizar, se for o caso, os registros dos empregados da contratada para verificar a regularidade trabalhista;

XII – Verificar, por intermédio do preposto da contratada, quando o caso, a utilização pelos empregados da empresa dos equipamentos de proteção individual exigidos pela legislação pertinente, exigindo daquele a interdição do acesso ao local de trabalho, e na hipótese de descumprimento, comunicar à Administração para promoção do possível processo punitivo contratual;

XIII – Cobrar da contratada, quando se tratar de obras ou serviços de engenharia, no local de execução dos serviços e na formatação padrão combinada, as anotações diárias sobre o andamento dos trabalhos e/ou registro de situações merecedoras de conhecimento da parte contratante, através o “Diário de Obra”, cujas folhas desse Diário deverão estar devidamente numeradas e assinadas pelas partes; e

XIV – Zelar para que o contratado registre as ocorrências referidas no item anterior, no “Diário de Obra”, com vista a compor o processo e servir como documento para dirimir dúvidas e embasar informações acerca de eventuais reivindicações futuras;

**Parágrafo Único** – A designação de que trata esta Portaria, não será remunerada adicionalmente.

**Art. 3º**– Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, retroagindo os seus efeitos a partir do dia XX de XXXX de 2025.

**Art. 4º**– Revogam-se as disposições em contrário.

Publique-se, dê-se ciência e cumpra-se.

XXXXX/XX, XX de XXXX de 20XX.

XXX  
Secretário Municipal de XXXXXXX

#### CIÊNCIA DO SERVIDOR:

Eu, XXXXXX, declaro-me ciente da designação ora atribuída e das funções que são inerentes em razão da função.

---

XXXXX  
CPF nº XXXX

- **Relatório de Fiscalização (Modelo):** É um documento elaborado periodicamente (mensal, bimestral, ou por etapa) pelo fiscal, destinado a narrar o andamento do contrato. Pode ser em formato livre, mas idealmente o órgão deve padronizar um modelo. **Elementos que um bom relatório contém:**
  - Identificação do contrato (nº, objeto, período abrangido pelo relatório).
  - Sumário executivo: status geral (no prazo/atrasado, conforme contrato/pendências etc.).
  - Descrição das atividades executadas no período: detalhar o que foi entregue ou realizado pela contratada, com datas.
  - Ocorrências e não conformidades: listar problemas encontrados, datas e quem foi acionado para solução, incluindo respostas da contratada.
  - Ações tomadas pelo fiscal: notificações emitidas, reuniões, medidas corretivas solicitadas.
  - Avaliação do desempenho: qualidade do serviço/obra, se atende especificações, índices de qualidade medidos (se houver).
  - Anexos: fotos, planilhas de medição, evidências relevantes.
  - Conclusão e recomendações: ex.: "Recomenda-se aplicação de multa por atraso de 10 dias na etapa X" ou "Contrato seguindo normalmente, fiscal continuará monitorando próximas entregas".
  - Assinatura do fiscal (e gestor, se envolvido), data e encaminhamento ao gestor superior.

*Dica:* Mantenha um **modelo base** para ir preenchendo a cada período, isso agiliza o trabalho e garante que não esqueça de nenhum item importante.

- **Registro de Ocorrências:** Pode não ser um “documento” único, mas um conjunto deles. Inclui: Livro de ocorrências em obras (onde fiscal e contratado registram fatos diariamente), planilha de acompanhamento, ou sistema

eletrônico de registro. A sugestão é adotar algo num formato sequencial (por exemplo, numerar cada ocorrência com data e descrição) e garantir que o contratado tenha ciência das ocorrências relevantes. Um modelo simples de **Planilha de Ocorrências** teria colunas: Data; Descrição da ocorrência ou desvio; Impacto (prazo, custo, qualidade); Providência adotada pelo fiscal; Data da solução; Observações/assinatura do responsável da empresa cliente.

- **Notificação/Ofício Padronizado:** Sempre que precisar comunicar formalmente a contratada, use uma linguagem objetiva e jurídica. Um modelo útil é o **Ofício de Notificação** por inadimplemento:
  - Indicar contrato e cláusula infringida.
  - Descrever fato observado.
  - Conceder prazo para correção ou defesa (conforme contrato ou lei).
  - Alertar sobre possíveis sanções em caso de manutenção da falha.
  - Solicitar protocolo de recebimento ou comprovação de entrega (AR dos Correios, e-mail com confirmação).

*Exemplo breve:* “Notificamos V. Sa. de que, em inspeção realizada em 10/05/2025, constatamos a não presença de 2 vigilantes no turno noturno, em descumprimento da Cláusula X do Contrato. Solicitamos adoção imediata das medidas para regularização, no prazo de 24h, sob pena de aplicação das sanções cabíveis (multa conforme Cláusula Y).”

- **Termos de Recebimento Provisório/Definitivo:** No encerramento do contrato (ou de etapas, no caso de obras), o fiscal/gestor elabora os termos atestando o recebimento:
  - *Recebimento Provisório:* declara que recebeu o objeto com ressalvas de verificar detalhes ou pendências menores, iniciando prazo de observação (quando aplicável, geralmente em obras ou bens complexos).
  - *Recebimento Definitivo:* após período de observação ou verificação, declara que o objeto foi recebido em caráter final, estando de acordo com o contrato.

Esses termos devem ser assinados por comissão ou servidor designado (pode ser o fiscal ou comissão de recebimento). Incluem normalmente uma descrição do objeto, referências ao contrato, datas de realização, e declaração de conformidade ou apontamentos de defeitos a corrigir antes do definitivo. **Sugestão:** verificar se a lei municipal ou regulamento interno traz modelos – muitas vezes já há um formulário padrão.

- **Checklists e Formulários Auxiliares:** Embora não necessariamente “documentos oficiais”, convém o fiscal dispor de checklists internos. Por exemplo: um formulário de **Checklist de Documentos para Pagamento**, onde antes de atestar a nota ele marca itens como: Certidão FGTS ok? Certidão Tributária ok? Relatório mensal recebido? Objeto atestado? etc. Isso sistematiza o trabalho e serve de evidência de due diligence (diligência devida) caso questionado.

Em resumo, os **modelos economizam tempo e evitam esquecimento de procedimentos importantes**. É recomendável que o órgão disponibilize um *Manual*

*Interno de Fiscalização de Contratos* contendo esses modelos padronizados. Enquanto isso não existir, o próprio fiscal/gestor pode criar os seus, inspirando-se em boas práticas de outros entes (muitos disponibilizam materiais online) e nas orientações do TCU. Lembre-se de que cada documento formal emitido é uma peça na engrenagem da boa gestão contratual – todos formando um conjunto que dá transparência e segurança jurídica às ações do poder público.



*Revisão de contrato e documentação: utilizar modelos padronizados (como termos de designação e relatórios) garante que nenhum aspecto importante seja omitido e dá uniformidade ao processo de fiscalização.*

## 10. Conclusão: Recomendações Finais e Boas Práticas Resumidas

Concluindo, a **fiscalização e gestão de contratos administrativos** segundo a Lei 14.133/21 demandam dos servidores municipais uma postura proativa, conhecimento legal e técnico, e compromisso com as boas práticas. Podemos sintetizar as recomendações finais nos seguintes pontos-chave:

- **Conheça a Legislação e Normas Internas:** O primeiro passo é dominar os dispositivos da Lei 14.133/21 relativos a contratos (arts. 89 a 194, especialmente) e quaisquer decretos/portarias municipais que detalhem procedimentos. Tenha em mão também o contrato específico e seus anexos para referência constante.
- **Planejamento e Organização:** Antes da execução iniciar, planeje a fiscalização (cronograma de visitas, listas de verificação, pontos de atenção). Mantenha arquivos organizados para cada contrato, registrando tudo cronologicamente. **Nunca deixe para depois** o registro de uma ocorrência – faça-o na hora ou no mesmo dia, enquanto a informação está fresca.
- **Comunicação Clara e Formal:** Seja o canal de comunicação entre a Administração e o contratado. Comunique por escrito o que for importante, guarde comprovantes e certifique-se de que a outra parte recebeu a mensagem. Dentro do órgão, alerte superiores de riscos antecipadamente – por exemplo, se a execução está atrasando de forma preocupante ou se o saldo contratual vai esgotar antes do término.
- **Imparcialidade e Rigor Técnico:** Atue sempre em benefício do interesse público, sem preferências indevidas. Julgue a execução do contrato pelos fatos e evidências, não por simpatia ou pressão. Se a contratada descumpriu, aponte; se cumpriu, reconheça. Utilize critérios mensuráveis e seja coerente ao longo do contrato, para que a contratada saiba o que esperar de sua fiscalização.
- **Atualização e Capacitação Contínua:** A área de contratação pública está em constante evolução. Busque participar de capacitações, cursos e leia materiais atualizados (manuais do TCU, cartilhas da Controladoria-Geral, obras de especialistas como Herbert Almeida). Isso aprimora seu desempenho e o

mantém informado sobre entendimentos mais recentes (por exemplo, novas jurisprudências do TCU sobre a Lei 14.133).

- **Trabalho em Equipe:** Não veja a fiscalização como atuação isolada. Envolve a equipe de planejamento (se houver), o setor requisitante (usuário do objeto contratado), o jurídico e o controle interno. Todos são parceiros para o sucesso do contrato. Se surgirem dúvidas contratuais, consulte o jurídico; se detectar necessidade de alteração, converse com o requisitante e formalizem conjuntamente; se for um contrato complexo, proponha ao chefe a criação de uma **comissão de acompanhamento**. A gestão de contratos é multidisciplinar por natureza.
- **Ética e Transparência:** Siga os princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). Documente de forma que qualquer cidadão ou órgão de controle entenda o histórico do contrato. Rejeite cortesias ou presentes do contratado; se houver insistência, reporte. A transparência também implica em dar acesso às informações quando solicitado – mantendo arquivos organizados, você poderá prestar contas a qualquer momento.
- **Aprendizado de Experiências:** Ao finalizar um contrato, faça uma avaliação interna: quais problemas recorrentes enfrentamos? Como poderíamos melhorar o próximo edital para evitar isso? Compile essas lições aprendidas e encaminhe às áreas de licitação e planejamento. Assim, a administração municipal vai evoluindo seus processos de contratação continuamente, evitando reincidir em erros.

Em suma, **ser um bom fiscal ou gestor de contrato é zelar pelo dinheiro público com a mesma atenção que se zelaria pelo próprio**. É um trabalho que exige método, firmeza e bom senso. A recompensa é ver contratos cumpridos com sucesso, beneficiando a população com obras e serviços de qualidade, e saber que se contribuiu para uma administração mais eficiente e íntegra. Ao seguir as orientações aqui apresentadas – fundamentadas na lei, na doutrina e na jurisprudência do TCU –, o servidor estará apto a conduzir a fiscalização contratual de forma exemplar. **Boas práticas, aliadas ao compromisso ético, são a fórmula para o êxito na gestão de contratos administrativos.**

## 12. Referências Bibliográficas Utilizadas

- **BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas. *Diário Oficial da União*, Brasília, 01/04/2021. (Arts. 7º, 8º, 92, 104, 117, dentre outros citados no texto).
- **ALMEIDA, Herbert.** *Nova Lei de Licitações Esquematizada*. Rio de Janeiro: Ed. Juspodivm, 2021. (Conteúdo de apoio conceitual sobre a Lei 14.133/21 e comentários, especialmente no tocante a agentes de contratação, fiscal de contratos e gestão contratual).
- **Tribunal de Contas da União (TCU).** *Manual de Fiscalização de Contratos*. Brasília: TCU, 2022. (Orientações extraídas do manual, definindo atividades de gestão e fiscalização, e compilação de jurisprudência aplicável. Trechos citados sobre atribuições e procedimentos).
- **Tribunal de Contas da União – Jurisprudência:**

- Acórdão TCU nº 1174/2016 – Plenário.
- Acórdão TCU nº 2432/2021 – 2ª Câmara.
- Acórdão TCU nº 330/2021 – Plenário.
- (Entre outros citados indiretamente, como Acórdãos 9228/2020 e 1335/2020, que embasaram recomendações de melhores práticas.)
- **Portal de Compras do Governo Federal – NLLC (Nova Lei de Licitações) – Perguntas e Respostas: *Designação de Fiscais e Gestores de Contratos*.** Disponível em gov.br. (Utilizado para compreender regulamentações federais – p.ex. Decreto 11.246/2022 – que servem de parâmetro para municípios).
- **Legislação Complementar:**
  - Instrução Normativa SEGES/MP nº 5/2017 (Ministério do Planejamento) – Dispõe sobre contratação de serviços, citada como referência para definição de gestão do contrato.
  - Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019 – Cited in jurisprudência TCU sobre planejamento (EPC e ETP).
  - Lei nº 8.666/1993 (antiga Lei de Licitações) – dispositivos correspondentes mencionados para comparação (ex: art. 67).
  - Lei nº 4.320/1964 – Normas de direito financeiro, art. 63 (liquidação da despesa) referenciado.
  - Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa) – com alterações da Lei 14.230/2021, no contexto de responsabilização do agente público.