

# Manual de Gestão de Contratos



**Escola de Engenharia de São Carlos**  
Fábio L. M. Cappellano e equipe

2024

## Apresentação

Este manual foi elaborado com o intuito de fornecer orientações claras e precisas sobre as práticas de gestão e fiscalização de contratos na Escola de Engenharia de São Carlos (EESC). Estas atividades são essenciais para garantir o cumprimento das obrigações contratuais, mantendo a qualidade da execução do trabalho e o respeito às normas vigentes.

Ao seguir as diretrizes presentes neste manual, os funcionários da EESC poderão desempenhar suas funções relacionadas à gestão e fiscalização de contratos de forma mais eficiente. É importante ressaltar que este documento será atualizado regularmente para refletir as melhores práticas e adaptações necessárias ao contexto da escola.

É permitido aos gestores e fiscais de contratos adotarem métodos e estilos próprios, desde que estejam em conformidade com as diretrizes estabelecidas neste manual e respeitem os princípios fundamentais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, economicidade e celeridade, que são essenciais para o uso adequado dos recursos públicos.

## 1. Gestão contratual

A gestão de contratos compreende a administração das atividades relacionadas à execução contratual, à supervisão técnica, administrativa e setorial, assim como à condução dos procedimentos necessários para formalização, prorrogação, repactuação, reequilíbrio econômico-financeiro, alteração, acréscimo, supressão, pagamento, aplicação de sanções e extinção dos contratos, entre outras responsabilidades.

Neste contexto, a equipe encarregada da gestão do contrato inclui representantes da EESC/USP e o preposto designado pela parte contratada, juntamente com o Serviço Financeiro, os quais, são responsáveis pela orientação e instrução dos procedimentos relacionados à licitação, contratação, acompanhamento e pagamento do objeto contratual.

A composição da equipe de gestão da EESC/USP é determinada pela direção da escola e pode envolver gestores e fiscais, podendo também contar com o apoio TÉCNICO, conforme necessário e em conformidade com as diretrizes estabelecidas neste Manual.

Para subsidiar a equipe de gestão na fiscalização do contrato, é permitida a contratação de terceiros, desde que sob a supervisão exclusiva de agentes públicos da EESC/USP. Além disso, as unidades de assessoramento jurídico da PG prestam suporte à equipe de gestão, fornecendo informações relevantes para mitigar riscos na execução contratual e esclarecer dúvidas.

O gestor tem a responsabilidade de coordenar, comandar e acompanhar a execução do contrato, agindo de maneira proativa e preventiva para garantir o cumprimento das regras contratuais e alcançar os resultados esperados pela Administração, utilizando indicadores objetivamente definidos, quando aplicável.

Por sua vez, os fiscais devem acompanhar o cumprimento efetivo do objeto contratado e fornecer informações ao gestor para embasar suas decisões e validar a execução do contrato.

Quaisquer decisões ou providências que ultrapassem a competência do gestor ou fiscal devem ser comunicadas aos superiores hierárquicos direto e ou a Assistência Financeira dentro do prazo estabelecido, a fim de que sejam adotadas as medidas necessárias.

A parte contratada deve ser representada por um preposto formalmente designado, responsável por atuar como seu representante autorizado para questões técnicas, legais e administrativas relacionadas ao contrato.

## **2. Designação de Gestor e Fiscal**

A nomeação do gestor e do fiscal será realizada pelo diretor da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), por meio de portaria a ser publicada em boletim interno, antes da formalização do contrato. A critério do diretor da EESC, poderá ser designada uma equipe de fiscalização permanente, segmentada por área técnica de atuação.

Os departamentos demandantes devem indicar, nos estudos técnicos preliminares (ETP), os servidores ou titulares das suas respectivas áreas que deverão ser designados como gestor/fiscal ou integrar a equipe de fiscalização permanente.

O gestor e os fiscais técnico e administrativo devem ser indicados entre os servidores, preferencialmente efetivos, lotados e/ou em exercício na unidade responsável pela elaboração do termo de referência ou do local onde o objeto do contrato será executado. Eles não podem ter vínculo de parentesco ou afinidade até o terceiro grau com licitantes ou contratados habituais da Administração, nem ter com eles vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.

Na indicação dos servidores, devem ser considerados: a compatibilidade com as atribuições do cargo; a experiência relacionada a licitações e contratos ou certificações em cursos de capacitação oferecidos por escolas de governo mantidas pelo Poder Público; a complexidade da fiscalização; e a capacidade para o desempenho das atividades.

Excepcionalmente e de forma motivada, a gestão do contrato pode ser atribuída a uma seção, serviço, departamento designado pela autoridade competente, sendo o titular do setor responsável pelas decisões e ações no âmbito de atuação.

Para garantir a segregação de funções, é vedada a designação do mesmo servidor para funções suscetíveis a riscos, visando reduzir a possibilidade de erros e fraudes na contratação.

**Servidores em áreas como licitações, compras, contratos, liquidação, pagamento e auditoria interna não podem ser designados como fiscais e gestores.**

Também não é permitido designar o mesmo servidor como fiscal e gestor, para assegurar que as funções de recebimento provisório e definitivo sejam exercidas por pessoas distintas.

Nas contratações formalizadas por nota de empenho, a equipe de fiscalização será composta por fiscal técnico e gestor. Já para os serviços e fornecimentos contínuos de baixa complexidade, exceto os de tecnologia da informação e comunicação e os que envolvem alocação de mão de obra, as atribuições de fiscalização técnica e administrativa podem ser exercidas pelo mesmo servidor.

As férias dos gestores/fiscais e suplentes devem ser escalonadas para garantir a continuidade da gestão e fiscalização contratual. O servidor designado como gestor/fiscal não pode recusar tarefas compatíveis com suas atribuições, e cabe a eles exporem ao superior hierárquico a necessidade de capacitação para suprir eventuais deficiências técnicas.

### 3. Atribuições do Gestor

Os gestores de contratos da EESC serão responsáveis por coordenar as relações estabelecidas com a contratada, supervisionando a execução do contrato, avaliando a qualidade e os resultados obtidos, e fornecendo informações atualizadas para embasar decisões relacionadas à manutenção e prorrogação do contrato. Além das responsabilidades gerais descritas anteriormente, o gestor terá as seguintes atribuições:

- a) Coordenar as atividades de fiscalização técnica, administrativa e setorial.
- b) Convocar e coordenar reuniões iniciais com a participação da contratada, dos fiscais e dos membros das comissões de recebimento para alinhar os procedimentos de acompanhamento da execução contratual.
- c) Supervisionar a rotina de acompanhamento e fiscalização do contrato, mantendo registros formais da execução e elaborando relatórios para avaliar a necessidade de ajustes contratuais.
- d) Conduzir reuniões de trabalho periódicas e de conclusão da execução contratual conforme necessário.

- e) Emitir ordens de serviço e solicitar correções à contratada quando necessário.
- f) Avaliar atrasos nos prazos de entrega ou ocorrências que possam impactar a conclusão do objeto contratado e submetê-los à autoridade superior.
- g) Receber e encaminhar dúvidas ou questionamentos da contratada e da fiscalização, centralizando as informações.
- h) Garantir o cumprimento do objeto contratado, submetendo ao **SVLICON** pedidos de modificação/alteração do contrato quando necessário.
- i) Devolver notas fiscais com irregularidades que impeçam o ateste e pagamento dos serviços/fornecimentos.
- j) Emitir documentos comprobatórios da avaliação realizada pelos fiscais quanto ao cumprimento de obrigações contratadas e eventuais penalidades aplicadas.
- k) Assinar o termo de recebimento definitivo com base no recebimento provisório e elaborar relatórios das atividades e resultados obtidos na execução do contrato.
- l) Controlar os pagamentos efetuados e observar o saldo do contrato em coordenação com o **SVCONT**.
- m) Acompanhar a manutenção das condições de habilitação da contratada para fins de empenho e pagamento.
- n) Encaminhar processos de repactuação, reajuste, reequilíbrio, acréscimos/supressões e prorrogação ao **SVLICON**.
- o) Exigir documentação para análise de pedidos de repactuação, reajuste ou reequilíbrio econômico e financeiro.
- p) Controlar o prazo de vigência do contrato e encaminhar pedidos de prorrogação ao **SVLICON**.
- q) Encaminhar **DEMANDA** de nova contratação caso não seja possível a prorrogação.
- r) Informar à **SVCONT** sobre obrigações não liquidadas no exercício para reforço, cancelamento ou inscrição de saldos de empenho à conta de restos a pagar.
- s) Manter arquivo de observações e recomendações relativas aos contratos.
- t) Atualizar informações no **SEI** e cadastrar profissionais terceirizados.
- u) Propor a baixa do registro da garantia contratual ao término do contrato.
- v) Assinar atestados de capacidade técnica referentes à execução da contratada e negociar preços durante prorrogações ou revisões contratuais.
- w) Elaborar relatórios das atividades e resultados obtidos na execução do contrato.
- x) Prestar informações contratuais para processos judiciais ou procedimentos de conciliação conforme necessário.
- y) Analisar pedidos de prorrogação de prazo de execução, interrupção do objeto, serviços adicionais e modificações no projeto.

z) Encaminhar decisões de providências relativas ao contrato aos superiores e coordenar a atualização contínua do relatório de riscos durante a gestão do contrato.

## **GESTOR DE ATA DE REGISTRO DE PREÇOS**

Com as seguintes atribuições:

- a) Solicitar a contratação do objeto mediante pedido de compra indicando os detalhes do produto, local, prazo, horário de entrega e valor.
- b) Realizar pesquisa de mercado periodicamente para comprovação da vantajosidade dos preços registrados.
- c) Encaminhar pedidos de prorrogação da ata à SVLICON com 60 dias de antecedência.
- d) Conduzir negociações de preços registrados e propor a revisão da ata quando necessário.
- e) Propor a revogação da ata ou o cancelamento do registro do fornecedor.
- f) Manifestar-se sobre estudos de órgãos públicos interessados em utilizar a ata.
- g) Controlar quantitativos e saldos de itens para execução e para adesão por outros.

## **4. Fiscalização Contratual**

A fiscalização na Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) é essencial para garantir o cumprimento das obrigações contratuais e o respeito às normas vigentes. Essa atividade envolve o controle, acompanhamento e monitoramento da execução do objeto contratado, com foco na qualidade, quantidade, tempo e modo da prestação do serviço ou fornecimento, além da verificação do cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais, quando aplicável.

A equipe de fiscalização do contrato pode ser composta pelos fiscais técnico, administrativo, requisitante, setorial, e pode contar com a colaboração do público usuário, quando necessário.

Durante a execução dos contratos, são utilizados instrumentos de controle que abrangem a mensuração dos seguintes aspectos:

- I. Avaliação dos resultados alcançados, verificando os prazos de execução e a qualidade esperada.
- II. Monitoramento dos recursos humanos empregados, considerando a quantidade e a formação profissional exigidas.

- III. Verificação da qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados.
- IV. Garantia da adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida.
- V. Fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais.
- VI. Avaliação da satisfação do público usuário.

## 4.1. Fiscalização técnica

A fiscalização técnica desempenha um papel fundamental na supervisão e avaliação da execução do contrato, garantindo que o objeto contratado seja realizado conforme as especificações acordadas. O fiscal técnico é responsável por uma série de atribuições, incluindo:

- a) Participar de reuniões relacionadas à execução do contrato.
- b) Verificar se os materiais entregues ou serviços prestados estão de acordo com as especificações contratuais.
- c) Registrar todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato para garantir sua regularização.
- d) Monitorar continuamente a qualidade dos serviços e intervir quando necessário para corrigir falhas.
- e) Realizar avaliações periódicas do desempenho da contratada.
- f) Comunicar ao gestor do contrato qualquer solicitação de prorrogação da execução do objeto contratual.
- g) Participar da elaboração e assinatura do termo de recebimento provisório.
- h) Analisar e conferir os documentos apresentados pela contratada para pagamento.
- i) Propor a revisão de valores a serem pagos à contratada em caso de não conformidade com as obrigações contratuais.
- j) Apresentar relatórios de fiscalização que subsidiem o ateste das notas fiscais pelo gestor do contrato.
- k) Participar da atualização do relatório de riscos durante a gestão do contrato.
- l) Comunicar ao gestor do contrato quaisquer ocorrências ou incapacidades técnicas da contratada que possam impactar a execução do contrato.
- m) Propor ao gestor do contrato a aplicação de sanções à contratada em caso de descumprimento contratual.
- n) Elaborar relatórios, laudos e pareceres quando necessário.
- o) Realizar vistorias e atestar o cumprimento das orientações técnicas e de segurança.
- p) Auxiliar o gestor do contrato na elaboração de documentos comprobatórios da avaliação da fiscalização.

q) Desempenhar outras atribuições conforme as cláusulas e especificidades contratuais.

## **4.2. Fiscalização administrativa**

A fiscalização administrativa é necessária para garantir o cumprimento das obrigações administrativas, previdenciárias, fiscais e trabalhistas estabelecidas nos contratos. Algumas das atribuições do fiscal administrativo incluem:

- a) Participar de reuniões relacionadas à execução do contrato.
- b) Manter cópias da documentação exigida dos profissionais alocados.
- c) Verificar a manutenção das condições de habilitação da contratada.
- d) Participar da atualização do relatório de riscos durante a fase de gestão do contrato.
- e) Estabelecer rotinas para acompanhar a frequência, jornada de trabalho e serviços dos profissionais terceirizados.
- f) Conferir documentos apresentados pela contratada e submetê-los ao gestor do contrato.
- g) Verificar pagamentos salariais, benefícios e outras obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais.
- h) Informar ao gestor do contrato a execução dos saldos empenhados e questões previdenciárias, trabalhistas e fiscais.
- i) Realizar o recebimento provisório do objeto do contrato.
- j) Auxiliar o gestor do contrato na elaboração de documentos comprobatórios da avaliação da fiscalização.
- k) Fiscalizar direitos previstos em instrumentos coletivos da categoria.

## **4.3. Fiscalização setorial**

A fiscalização setorial envolve acompanhar a execução do contrato em relação aos seus aspectos técnicos e administrativos no seu local de trabalho. Isso ocorre quando os serviços são prestados simultaneamente em diferentes áreas, como são os casos de manutenção de elevadores e condicionadores de ar.

Os fiscais setoriais serão designados para apoiar a equipe de gestão em suas funções, seguindo, conforme aplicável, as responsabilidades dos gestores e fiscais descritas neste manual.

## **4.4. Gestão de Regime de dedicação exclusiva de mão-de-obra**



Cabe ao departamento responsável pela solicitação auxiliar no processo de gestão e fiscalização de contratos com regime de dedicação exclusiva e mão de obra o departamento responsável pela demanda originária.

São atribuições:

- I – Demanda dos profissionais lotados a prestação de serviços limitada, estritamente, às atribuições do cargo do referido prestador de serviços, que são descritas no respectivo contrato formalizado entre a EESC e a contratada;
- II – Controlar, diariamente, e ratificar, mensalmente, a folha de frequência do prestador de serviço lotado em sua unidade;
- III – Encaminhar a folha de frequência do prestador de serviços, devidamente ratificada, até o primeiro dia útil do mês subsequente aos serviços prestados;
- IV – Comunicar formalmente ao gestor do contrato:
  - a) qualquer problema ou insatisfação na prestação dos serviços;
  - b) desinteresse na continuidade da prestação dos serviços;
  - c) necessidade de alteração de horário da prestação dos serviços; e
- V – Solicitar, com antecedência mínima de sessenta dias, mediante a respectiva justificativa, a necessidade de cobertura do profissional em razão de férias.

## 5. Da designação do preposto

A contratada deverá, após a assinatura do contrato e antes do início da execução dos serviços, formalizar a designação de preposto para atuar como seu representante e interlocutor autorizado a receber e encaminhar questões técnicas, legais e administrativas referentes ao contrato e responder a elas.

O gestor do contrato deverá avaliar, por ocasião da elaboração do TR e de acordo com a natureza do objeto pretendido, a necessidade de permanência integral (dedicação exclusiva ao contrato) ou não do preposto no local da execução do contrato.

A Administração poderá solicitar a substituição do preposto indicado que não atenda satisfatoriamente às necessidades da execução contratual.

A solicitação de serviço, reclamação ou cobrança relacionadas aos terceirizados deverão ser encaminhadas ao preposto da contratada por escrito, e, sempre que possível, o gestor/fiscal deverá evitar determinação direta dirigida aos empregados da contratada.

## 6. Das reuniões para a prestação dos serviços

O gestor do contrato deverá providenciar, imediatamente à formalização do contrato, reunião inicial com a contratada com a participação dos representantes da EESC (gestor/fiscal/membros das comissões de recebimento).

A reunião inicial se destina à apresentação dos representantes do contratante e da contratada, em especial dos gestores e fiscais e do preposto da contratada, bem como aos esclarecimentos das regras e procedimentos a serem observados em relação à prestação dos serviços; formas de fiscalização; registros de entrada e saída dos empregados nas dependências da EESC e respectivos cadastros dos profissionais nos sistemas internos da EESC; aplicação de sanções; formas de apresentação dos documentos para fins de pagamento; depósito e resgate/movimentação da conta vinculada e da entrega da garantia prevista no contrato.

Nessa reunião, devem os representantes cientificar os prestadores de serviços a respeito da existência de instruções e normas do campus ou da própria EESC. Os assuntos tratados na reunião inaugural e todas as demais reuniões formais serão registradas por meio de ata a ser juntada ao processo da contratação.

## **7. Recebimento provisório e definitivo do objeto**

A atividade de recebimento é condição prévia e essencial ao pagamento dos serviços/fornecimentos e deve ser realizada com obediência às regras previstas no termo de referência final publicada no edital

O recebimento será realizado com obediência às regras do edital e/ou no contrato e às seguintes diretrizes:

I – em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelos fiscais técnico, administrativo e, quando houver, setorial, mediante termo detalhado, quando verificado o cumprimento das exigências de caráter técnico;

b) definitivamente, pelo gestor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais;

II – em se tratando de compras:

a) provisoriamente, de forma sumária, pelos fiscais técnico e, quando houver, administrativo e setorial, com verificação posterior da conformidade do material com as exigências contratuais;

b) definitivamente, por gestor ou comissão designada pelo secretário de Administração, mediante termo detalhado que comprove o atendimento das exigências contratuais.

Os prazos e os métodos para a realização dos recebimentos provisório e definitivo serão definidos no edital ou no contrato e deverão levar em consideração a lista de verificação para os aceites elaborada na etapa de planejamento da contratação.

O gestor, os membros da comissão e os fiscais do contrato deverão observar se há indícios de superfaturamento, ou seja, dano provocado ao patrimônio da Administração, caracterizado, entre outras situações, por:

- a) medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas;
- b) deficiência na execução de obras e de serviços de engenharia que resulte em diminuição da sua qualidade, vida útil ou segurança;
- c) alterações no orçamento de obras e de serviços de engenharia que causem desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado;
- d) outras alterações de cláusulas financeiras que gerem recebimentos contratuais antecipados, distorção do cronograma físico-financeiro, prorrogação injustificada do prazo contratual com custos adicionais para a Administração ou reajuste irregular de preços;

O **recebimento definitivo** é realizado com base na verificação do trabalho avaliado pela fiscalização, mediante relatório que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais e atestação da nota fiscal ou documento equivalente de cobrança.

Os agentes responsáveis pelo recebimento dos bens, serviços e obras deverão, com base no disposto no edital/contrato:

- a) avaliar se o produto entregue pela empresa está condizente com a qualidade e quantidade exigidas;
- b) rejeitar o objeto no todo ou em parte quando não atender às regras pactuadas;
- c) acompanhar os prazos para recebimento;
- d) atentar para o cronograma de execução e desembolso, se for o caso;
- e) determinar à contratada o saneamento de eventuais vícios;
- f) elaborar relatório detalhando eventuais incongruências na prestação dos serviços, obras ou bens e encaminhar à **SVCONT e SVLICON** para ciência e aplicação de eventuais sanções quando houver inércia por parte da contratada em sanear os vícios detectados.

Após o recebimento definitivo, a contratada deverá ser notificada para emissão do documento de cobrança, observado o valor dimensionado com base no instrumento de medição de resultado se houver ou nas condições previstas no contrato.

Os modelos de termos de recebimento provisório e definitivo estão disponibilizados no **Site da EESC**