

MANUAL JURÍDICO DE ATUAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA

Prefeitura Municipal de Guariba/SP

Baseado na Constituição Federal, Lei nº 14.133/2021,
Lei nº 12.608/2012, Lei de Responsabilidade Fiscal,
Decretos Municipais nº 5.019/2026 e nº 5.020/2026 e
jurisprudência do TCU e do TCE-SP.

A decretação de Situação de Emergência não representa uma suspensão da ordem jurídica nem autoriza a Administração Pública a atuar sem observância da legislação vigente. Trata-se de um regime jurídico excepcional previsto no ordenamento brasileiro para permitir que o Poder Público adote medidas administrativas extraordinárias destinadas à proteção da vida, da saúde, da segurança da população e da continuidade dos serviços públicos essenciais.

No Município de Guariba, a Situação de Emergência foi formalmente reconhecida pelo Decreto Municipal nº 5.019, de 24 de julho de 2026, complementado pelo Decreto Municipal nº 5.020, da mesma data, em razão dos danos ocasionados por vendaval de grande intensidade, acompanhado de chuva de granizo e ventos superiores a 120 km/h (COBRADE 1.3.2.1.5).

Este manual reúne, de forma sistematizada, as principais orientações jurídicas aplicáveis à atuação da Administração Municipal durante a vigência do regime emergencial: fundamentos, compras públicas, adiantamento, servidores, controle e responsabilidades.

- 1. Fundamentos da Situação de Emergência
- 2. Compras Públicas Emergenciais (art. 75, VIII, Lei 14.133/2021)
- 3. Compras Permitidas e Compras Proibidas
- 4. Regime de Adiantamento de Numerário
- 5. Servidor Público: convocação, deveres e limites
- 6. Educação, Saúde e Serviços Essenciais
- 7. Controle e Fiscalização
- 8. Responsabilidade dos Agentes Públicos

1. Fundamentos da Situação de Emergência

1.1 Conceito legal

Considera-se Situação de Emergência o reconhecimento formal de uma situação anormal provocada por desastre que compromete parcialmente a capacidade de resposta do ente público, exigindo a adoção de medidas administrativas excepcionais para reduzir danos, socorrer a população, restabelecer serviços essenciais e iniciar a recuperação das áreas atingidas.

A decretação depende de fundamentação técnica, amparada por laudos, relatórios ou pareceres elaborados pelos órgãos competentes, especialmente pela Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil.

1.2 O que muda com a decretação da emergência

A declaração de Situação de Emergência não elimina a incidência da legislação administrativa. Autoriza, dentro dos limites legais, medidas excepcionais como:

- mobilização extraordinária dos órgãos municipais para atuação coordenada;
- contratações diretas por dispensa de licitação (art. 75, VIII, Lei 14.133/2021);
- convocação de servidores e voluntários para ações de resposta ao desastre;
- utilização excepcional de propriedades particulares em caso de iminente perigo público, assegurada indenização por dano;
- ingresso em imóveis para salvamento de pessoas ou evacuação em risco iminente;
- medidas urgentes de continuidade dos serviços públicos essenciais.

Atenção

Nenhuma dessas medidas possui caráter absoluto. Todas permanecem sujeitas ao controle interno, ao controle externo, ao controle judicial e aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

1.3 Princípios que permanecem obrigatórios

Mesmo em situação de emergência, permanecem plenamente aplicáveis os princípios do art. 37 da CF e os princípios específicos da Lei nº 14.133/2021: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, planejamento (na medida do possível), transparência, motivação, segregação de funções, economicidade, supremacia do interesse público, prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos.

A emergência altera o procedimento, mas não afasta o dever de boa administração.

✓ Pode

- adotar medidas administrativas excepcionais previstas em lei
- realizar contratações diretas nas hipóteses legais
- mobilizar servidores e recursos públicos
- agir com rapidez para proteger pessoas e restabelecer serviços essenciais

✗ Não pode

- ignorar a legislação
- contratar sem relação com a emergência
- favorecer fornecedores
- usar a emergência como justificativa genérica para qualquer despesa
- afastar os mecanismos de controle e fiscalização

2. Compras Públicas Emergenciais

2.1 O que autoriza a contratação direta

A emergência não dispensa a licitação por si só. O que autoriza a contratação direta é a presença dos requisitos previstos no art. 75, inciso VIII, da Lei nº 14.133/2021, devidamente demonstrados em cada processo administrativo.

A norma autoriza a dispensa para contratação de bens, serviços, obras e parcelas de obras necessárias ao atendimento de situação de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a continuidade dos serviços públicos, a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares.

Interpretação restritiva

A norma tem caráter excepcional. Sua finalidade não é simplificar a gestão administrativa, mas permitir resposta rápida quando a demora do procedimento licitatório puder agravar os danos decorrentes do desastre.

2.2 Os cinco requisitos indispensáveis

1º — Situação de emergência formalmente reconhecida

Demonstrada pelos Decretos Municipais nº 5.019/2026 e nº 5.020/2026, Parecer Técnico da Defesa Civil, Formulário de Informações do Desastre (FIDE), homologação estadual e demais laudos. Esses documentos comprovam o desastre, mas não substituem a justificativa específica de cada contratação.

2º — Urgência concreta

A demora deve poder colocar vidas em risco, comprometer serviços públicos, agravar danos ou impedir o restabelecimento da normalidade. Não se admite justificativa genérica.

3º — Nexos causal

Todo objeto contratado deve possuir relação direta com os efeitos do desastre. Pergunta que todo gestor deve fazer: se o vendaval não tivesse ocorrido, essa contratação seria necessária neste momento?

4º — Limitação ao necessário

A contratação deve limitar-se ao estritamente necessário. Não se admite utilizar a emergência para executar obras completas quando apenas uma intervenção provisória seria suficiente para eliminar o risco imediato.

5º — Temporariedade

A contratação emergencial tem natureza transitória. Concluída a fase crítica, deve ser retomado o procedimento licitatório ordinário. É vedado utilizar sucessivamente a

mesma justificativa emergencial para manter contratações indefinidamente.

Emergência não corrige falta de planejamento

Entendimento consolidado do TCU e do TCE-SP: a Administração não pode invocar situação emergencial decorrente de sua própria omissão para justificar dispensa. A emergência decorrente de desastre natural é juridicamente diversa da emergência criada pela inércia administrativa.

3. Compras Permitidas e Compras Proibidas

3.1 O que pode ser contratado emergencialmente

Serviços

- remoção de árvores e galhos
- limpeza de vias públicas
- desobstrução de galerias
- escoramento de edificações
- demolição controlada de estruturas com risco iminente
- transporte de materiais
- aluguel de máquinas e equipamentos
- vigilância patrimonial temporária
- limpeza de escolas e unidades de saúde atingidas
- retirada de entulhos

Obras

- recuperação emergencial de coberturas
- recomposição de muros desabados
- estabilização de estruturas
- recuperação de instalações elétricas danificadas
- reparos emergenciais em unidades de saúde e escolas
- recuperação de pontes ou passagens comprometidas

Aquisição de bens

- telhas, lonas, madeira, pregos, parafusos
- cabos elétricos, postes, materiais hidráulicos
- equipamentos de proteção individual (EPIs)
- água potável, alimentos, medicamentos
- colchões, cobertores, materiais de limpeza

3.2 O que NÃO pode ser contratado por dispensa emergencial

A situação de emergência não constitui autorização para resolver problemas antigos da Administração. Não se enquadram na hipótese do art. 75, VIII:

- obras de ampliação
- obras de embelezamento
- reformas programadas antes do desastre
- aquisição de bens destinados à formação de estoque permanente
- modernização administrativa
- substituição de equipamentos antigos sem dano relacionado ao desastre
- contratação motivada exclusivamente pela conveniência administrativa

3.3 Quadro-síntese: pode ou não pode?

Situação	Dispensa emergencial?	Fundamentação
Compra de telhas para escolas destelhadas	Sim	Relação direta com o desastre e urgência comprovada.
Locação de caminhão para retirada de árvores	Sim	Medida necessária ao restabelecimento da circulação e da segurança.
Contratação de empresa para escoramento de prédio público	Sim	Eliminação de risco iminente à população e aos servidores.
Reforma completa de prédio já deteriorado antes do vendaval	Não	Ausência de nexo causal entre a intervenção e o desastre.
Aquisição de mobiliário novo por modernização	Não	Finalidade administrativa permanente, sem relação direta com a emergência.
Formação de estoque de materiais para uso futuro	Não	A contratação deve limitar-se ao atendimento imediato da situação emergencial.

Ônus da prova é da Administração

Em qualquer fiscalização — Tribunal de Contas, Ministério Público ou Poder Judiciário —, caberá à Administração demonstrar que a contratação emergencial observou todos os requisitos legais.

4. Regime de Adiantamento de Numerário

4.1 Finalidade

O Decreto Municipal nº 5.020/2026, em seu art. 3º, inciso IV, autorizou a liberação de adiantamento de numerário aos servidores municipais para realização de despesas de pronto pagamento que não possam se subordinar ao processo normal de aplicação, com fundamento na Lei Municipal nº 3.762/2024.

4.2 Conceito

Definição legal (art. 2º da Lei Municipal nº 3.762/2024)

Adiantamento é a entrega de numerário a servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria, com a finalidade de realizar despesa de pronto pagamento expressamente definida em lei e que não possa subordinar-se ao processo normal de aplicação.

Características fundamentais: entrega prévia de recursos ao servidor; empenho anterior; finalidade específica; e posterior prestação de contas. Não é recurso à livre disposição do servidor.

4.3 O adiantamento substitui a licitação?

Não. O regime de adiantamento não substitui automaticamente os procedimentos da Lei nº 14.133/2021. A regra continua sendo licitação, dispensa ou inexigibilidade, conforme o caso. O adiantamento é exceção para despesas pequenas, urgentes ou incompatíveis com a tramitação normal.

4.4 Quem pode e quem não pode receber

✓ Pode receber

- servidor efetivo
- empregado público municipal
- servidor formalmente designado

✗ Não pode receber

- Prefeito
- Vice-Prefeito
- Secretário Municipal
- Vereador
- agente político

Quando a despesa envolver agente político, o procedimento deverá ser formalizado em nome de empregado público designado.

4.5 Despesas admitidas durante a emergência

- despesas extraordinárias e urgentes devidamente justificadas
- pequenas despesas e pronto pagamento (com necessidade e impossibilidade de aguardar o procedimento normal)
- pequenos consertos, reparos e adaptações cuja demora possa comprometer a integridade física de pessoas ou os serviços públicos
- peças automotivas de reposição para reparos emergenciais
- materiais farmacêuticos e laboratoriais em quantidades restritas para uso imediato

4.6 O que NÃO pode ser pago por adiantamento

- material permanente (computadores, equipamentos, máquinas, móveis)
- formação de estoque (almoxarifado paralelo)
- despesas já realizadas — o adiantamento deve ser prévio
- serviços ou materiais já contratados pelo Município (usar o contrato vigente)

4.7 Limite financeiro

As despesas miúdas ou de pequeno vulto ficam limitadas a 20% do valor do inciso II do art. 75 da Lei nº 14.133/2021 (art. 10 da Lei Municipal nº 3.762/2024). Deve-se evitar repetição de pequenas compras do mesmo objeto em curto espaço de tempo (fracionamento indevido).

4.8 Procedimento correto

O servidor não pode comprar primeiro e pedir o dinheiro depois. A sequência correta é:

- solicitação da despesa
- autorização da autoridade competente
- empenho
- liberação do numerário
- realização da despesa
- apresentação dos documentos
- prestação de contas

4.9 Prestação de contas

Deve comprovar que o dinheiro foi utilizado para a finalidade autorizada, no período correto, com efetivo recebimento. Documentos: nota fiscal, cupom fiscal eletrônico, identificação do fornecedor, data, descrição, atesto de recebimento.

Prazo: em até 10 dias úteis após o encerramento do período de realização da despesa, prorrogável por igual período em situações excepcionais mediante justificativa.

4.10 Responsabilidade do servidor

O servidor que recebe o numerário responde administrativamente pela correta aplicação. Poderá haver devolução dos valores, multa, processo administrativo e demais responsabilidades cabíveis em caso de não prestação de contas, desvio, documento irregular, despesa proibida ou não devolução do saldo.

Situação	Pode?	Observação
Comprar material urgente para eliminar risco imediato	Sim	Desde que autorizado e enquadrado na lei municipal.
Entregar dinheiro diretamente ao Secretário Municipal	Não	Deve ser destinado a empregado público.
Comprar equipamento permanente	Não	Vedação expressa da Lei nº 3.762/2024.
Estocar materiais 'para eventual necessidade'	Não	Desvio da finalidade do adiantamento.
Comprar peça pequena para conserto emergencial de veículo	Sim	Hipótese prevista em lei.
Comprar antes e depois pedir reembolso	Não	O adiantamento deve ser prévio.
Utilizar sem prestação de contas	Não	Gera responsabilidade funcional.

5. Servidor Público: convocação, deveres e limites

5.1 A emergência altera automaticamente os direitos dos servidores?

Não. Permanecem vigentes a Constituição Federal, a legislação trabalhista (para empregados públicos), o estatuto dos servidores, a legislação municipal, as normas de saúde e segurança do trabalho e os princípios da Administração Pública. A emergência autoriza medidas excepcionais para garantir a continuidade dos serviços essenciais, sempre dentro dos limites da legalidade.

5.2 O servidor pode ser convocado?

Sim. O Decreto Municipal nº 5.019/2026 autorizou a mobilização de todos os órgãos municipais para atuação coordenada pela Defesa Civil. A convocação deve respeitar as atribuições compatíveis com o cargo, a capacidade técnica do servidor, as normas de segurança e os direitos funcionais.

5.3 Deslocamento para outra Secretaria

Em regra, sim, quando houver necessidade temporária. Deve ser temporário, motivado, compatível com as condições do servidor e formalizado por ato da autoridade competente (recomenda-se ordem de serviço ou portaria interna).

5.4 Limites — o servidor pode ser obrigado a executar qualquer atividade?

Não. A emergência não autoriza atividades absolutamente incompatíveis com o cargo ou para as quais o servidor não possua capacitação. Não é razoável exigir que um professor opere motosserras, que um auxiliar administrativo realize serviços de engenharia ou que um contador execute serviços elétricos. Poderá ser solicitado apoio em atividades acessórias, administrativas, logísticas ou organizacionais compatíveis com a segurança do servidor.

5.5 Convocação fora do horário normal

Sim, quando necessário (desobstrução de vias, atendimento à população, funcionamento de abrigos, distribuição de alimentos, restabelecimento de serviços essenciais). Não elimina o direito à remuneração ou compensação. Devem ser observadas as normas municipais sobre horas extraordinárias, banco de horas, escalas especiais, plantões e descanso entre jornadas.

5.6 O servidor pode se recusar a cumprir determinações?

Não pode recusar ordem legal regularmente expedida. Pode recusar o cumprimento de ordens manifestamente ilegais. Pode comunicar formalmente ausência de EPIs, risco grave e iminente, determinação incompatível com normas técnicas, ou atividade para a qual não possua habilitação legal obrigatória.

5.7 Consequências do descumprimento de uma convocação

O descumprimento injustificado de ordem legal caracteriza infração funcional e sujeita o servidor às penalidades administrativas cabíveis (advertência, suspensão e demais sanções previstas no regime jurídico aplicável), sem prejuízo de responsabilização civil por eventuais prejuízos e da responsabilização penal quando a conduta configurar crime.

5.8 EPIs e segurança

A emergência não dispensa o fornecimento de EPIs (capacetes, luvas, botas, cintos de segurança, máscaras, óculos, protetores auriculares, quando necessários). Compete à Administração orientar o uso correto. A ausência pode gerar responsabilidade administrativa, civil e, conforme o caso, penal.

5.9 Áreas com risco de desabamento

Não, salvo se a área tiver sido tecnicamente avaliada, existirem condições seguras de acesso, a atividade for indispensável e forem observadas todas as normas de segurança. Áreas interditadas pela Defesa Civil ou pela Engenharia somente poderão ser acessadas por equipes autorizadas e capacitadas.

5.10 Férias, licenças e contratação temporária

O Decreto Municipal nº 5.020/2026 previu, expressamente, a suspensão do restante das férias e das aulas normais por quinze dias como medida excepcional para recuperação das unidades escolares atingidas. Fora das hipóteses expressas, a alteração de férias e licenças observa a legislação municipal. O mesmo Decreto autorizou a contratação temporária por excepcional interesse público (LC Municipal nº 3.472/2021), limitada ao período necessário e à finalidade emergencial — não substitui provimento efetivo de cargos permanentes.

Situação	Pode?	Observações
Convocar servidor para atuar na emergência	Sim	Necessidade do serviço e legislação aplicável.
Remanejar temporariamente para outra Secretaria	Sim	Motivação, formalização e compatibilidade.
Exigir atividade totalmente incompatível com a qualificação	Não	A emergência não elimina limites técnicos e legais.

Situação	Pode?	Observações
Convocar para jornada extraordinária	Sim	Observadas regras de remuneração, compensação e descanso.
Exigir trabalho sem EPI quando obrigatório	Não	A Administração deve garantir segurança.
Obrigar acesso a área interditada sem avaliação técnica	Não	Prevalece a proteção da vida.
Contratar temporariamente para atender à emergência	Sim	Nos termos da legislação municipal, enquanto persistir a necessidade.

6. Educação, Saúde e Serviços Essenciais

6.1 Educação Municipal

O Decreto nº 5.020/2026 determinou a suspensão das aulas normais pelo prazo de 15 dias, em razão dos danos causados às estruturas físicas das unidades escolares, com fundamento na necessidade de garantir a segurança dos alunos, permitir avaliação das estruturas, executar reparos emergenciais e evitar exposição de estudantes e servidores a riscos.

A suspensão das aulas não significa paralisação total das escolas. Podem continuar: vistoria dos prédios, limpeza e remoção de materiais danificados, organização administrativa, planejamento de retorno e acompanhamento dos reparos.

Professores, gestores escolares e demais profissionais podem ser convocados para atividades relacionadas à recuperação e organização do retorno (apoio administrativo, levantamento de danos, organização pedagógica). A Secretaria Municipal de Educação deverá avaliar reposição de aulas, reorganização do calendário e cumprimento da carga horária legal. Devem ser analisadas medidas para evitar prejuízos alimentares aos alunos em vulnerabilidade que dependem da alimentação escolar.

6.2 Saúde Pública

Serviço essencial com prioridade durante o desastre. O Município deve garantir atendimento à população, funcionamento das unidades necessárias, fornecimento de medicamentos e atendimento às pessoas afetadas.

A Administração pode reorganizar unidades de saúde: transferência temporária de atendimentos, alteração de fluxos, utilização de espaços provisórios e reforço de equipes — buscando continuidade do atendimento e segurança de pacientes e profissionais.

As compras emergenciais na saúde (medicamentos, materiais médicos, equipamentos, insumos) exigem justificativa da necessidade, pesquisa de preços, formalização do processo e fiscalização da entrega. Profissionais podem ter escalas, plantões e locais de atuação reorganizados, respeitados limites profissionais, normas de segurança e regras de jornada.

6.3 Outros serviços essenciais

- Limpeza urbana: retirada de árvores, remoção de entulhos, desobstrução de vias.
- Obras e manutenção: recuperação de prédios públicos, reparos emergenciais, isolamento de áreas de risco.
- Assistência social: atendimento às famílias atingidas, cadastramento, distribuição de auxílios.
- Defesa Civil: coordenação das ações de resposta, prevenção de novos riscos e apoio à população.

6.4 O que os gestores devem evitar

- manter serviço essencial interrompido sem justificativa
- deixar áreas de risco sem avaliação
- adquirir materiais sem comprovação da necessidade
- priorizar interesses particulares em detrimento da população
- deixar de registrar as medidas adotadas

7. Controle e Fiscalização

A situação de emergência não afasta o controle interno, o controle externo (Tribunal de Contas), o Ministério Público, a Câmara Municipal, a Controladoria e o Poder Judiciário. Todas as medidas emergenciais permanecem sujeitas à fiscalização e à prestação de contas.

7.1 Boas práticas de documentação

A frase mais importante para gestores:

Regra de ouro

"O que não está documentado, perante os órgãos de controle, pode ser considerado como inexistente."

Uma atuação segura possui: documentos, justificativas, registros fotográficos quando necessário, relatórios, comprovação dos danos e comprovação da necessidade.

7.2 Documentos essenciais em cada contratação emergencial

- referência ao Decreto nº 5.019/2026 e ao Decreto nº 5.020/2026
- justificativa da necessidade e nexo causal com o desastre
- pesquisa de preços compatível com a urgência
- reserva orçamentária e empenho prévio
- contrato ou instrumento equivalente
- atesto de recebimento e fiscalização contratual
- registro fotográfico dos danos, quando cabível

7.3 Transparência

Publicidade dos atos, comunicação aos órgãos de controle e evitação de decisões exclusivamente verbais são pilares da atuação emergencial legítima.

8. Responsabilidade dos Agentes Públicos

A declaração de situação de emergência concede instrumentos jurídicos excepcionais para responder ao desastre, mas não elimina a responsabilidade dos agentes públicos. Quanto maior a excepcionalidade das medidas, maior deve ser o cuidado com motivação, documentação, observância da legislação e controle dos recursos.

8.1 Tipos de responsabilidade

Administrativa

Descumprimento de dever funcional, desobediência a normas internas, uso irregular de recursos, falta de prestação de informações. Sanções: advertência, suspensão e demais penalidades do regime jurídico aplicável.

Civil

Relacionada ao prejuízo causado ao patrimônio público ou a terceiros — pode gerar ressarcimento ao erário e indenização.

Penal

Fraude em contratação, desvio de recursos, corrupção, falsificação de documentos.

Perante órgãos de controle

Tribunal de Contas, Ministério Público, Câmara Municipal, Controladoria e Poder Judiciário.

8.2 A emergência protege o agente que comete irregularidades?

Não. A emergência pode justificar decisões rápidas, mas não dispensa documentação, não autoriza fraude, não permite favorecimento e não elimina fiscalização. É possível contratar emergencialmente sem licitação quando presentes os requisitos legais; não é permitido escolher uma empresa amiga sem justificativa e sem comprovação de preço adequado.

8.3 Responsabilidades específicas

Prefeito Municipal

Responsável pela direção geral: garantir estrutura administrativa adequada, determinar medidas necessárias, acompanhar a aplicação dos recursos, assegurar controle e transparência. Não responde automaticamente por todo ato praticado por qualquer servidor — a responsabilidade observa a participação concreta de cada agente.

Secretários Municipais

Justificar necessidades da pasta, acompanhar despesas, fiscalizar contratos, orientar servidores, evitar decisões sem respaldo técnico. Ao solicitar contratação emergencial

deve demonstrar o dano ocorrido, a razão da urgência e o serviço necessário.

Agentes de compras e licitações

Formalização do processo, pesquisa de preços, documentos mínimos, justificativa e fiscalização contratual. Mesmo em emergência é vedado contratar sem processo, pagar sem comprovação ou aceitar produto/serviço diferente do contratado.

Fiscais de contrato

Acompanhar entrega, execução, prazos e qualidade. Não atestar serviço não realizado; o atesto falso gera responsabilização pessoal.

Servidores convocados

Cumprir determinações legais e atuar dentro de sua competência. Podem — e devem — recusar ordem manifestamente ilegal, que represente prática criminosa ou coloque sua integridade em risco sem justificativa. A existência de ordem superior não elimina automaticamente a responsabilidade.

8.4 Principais erros que devem ser evitados

- Erro 1: usar a emergência como justificativa genérica.
- Erro 2: contratar além da necessidade.
- Erro 3: misturar despesas normais com despesas emergenciais.
- Erro 4: não prestar contas.

Situação	Conduta correta
Comprar emergencialmente	Permitido, com justificativa
Contratar empresa conhecida sem critério	Proibido
Simplificar procedimentos por urgência	Permitido dentro da lei
Deixar de documentar decisões	Irregular
Servidor cumprir ordem legal	Obrigatório
Servidor cumprir ordem manifestamente ilegal	Deve recusar e comunicar
Fiscal atestar serviço inexistente	Pode gerar responsabilização

Recomendações finais aos gestores municipais

Durante a vigência dos Decretos nº 5.019/2026 e nº 5.020/2026: registrar todas as decisões relevantes; guardar documentos técnicos; formalizar contratações; controlar recursos recebidos; fiscalizar fornecedores; manter comunicação com os órgãos de controle; evitar decisões exclusivamente verbais.