



Trabalhando com
responsabilidade, **sempre!**

-  camarasantos.sp.gov.br
-  [camaramunicipaldesantos](https://www.youtube.com/camaramunicipaldesantos)
-  [@camaradesantos](https://www.instagram.com/camaradesantos)
-  [@camaradesantos](https://twitter.com/camaradesantos)



Semana de Capacitação em Compras e Licitação

Lei nº 14.133/2021 - Apresentação e Planejamento Orçamentário nas Contratações

Alessandra Franco e Lucas Santana

04/12/2023

1ª SEMANA DE CAPACITAÇÃO EM LICITAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE SANTOS

04 A 08 DE
DEZEMBRO

**Auditório Vereadora Zeny
de Sá Goulart - Térreo**

9H ÀS 12H

Servidores explicam, com palestras instrutivas, sobre as adequações dos procedimentos de licitação da Administração Pública local à Lei 14.133/21.



ALESSANDRA FRANCO



DOUGLAS CARDOSO



HÉLIA SOUZA



ALAN BARROS



FERNANDA FLORÊNCIO



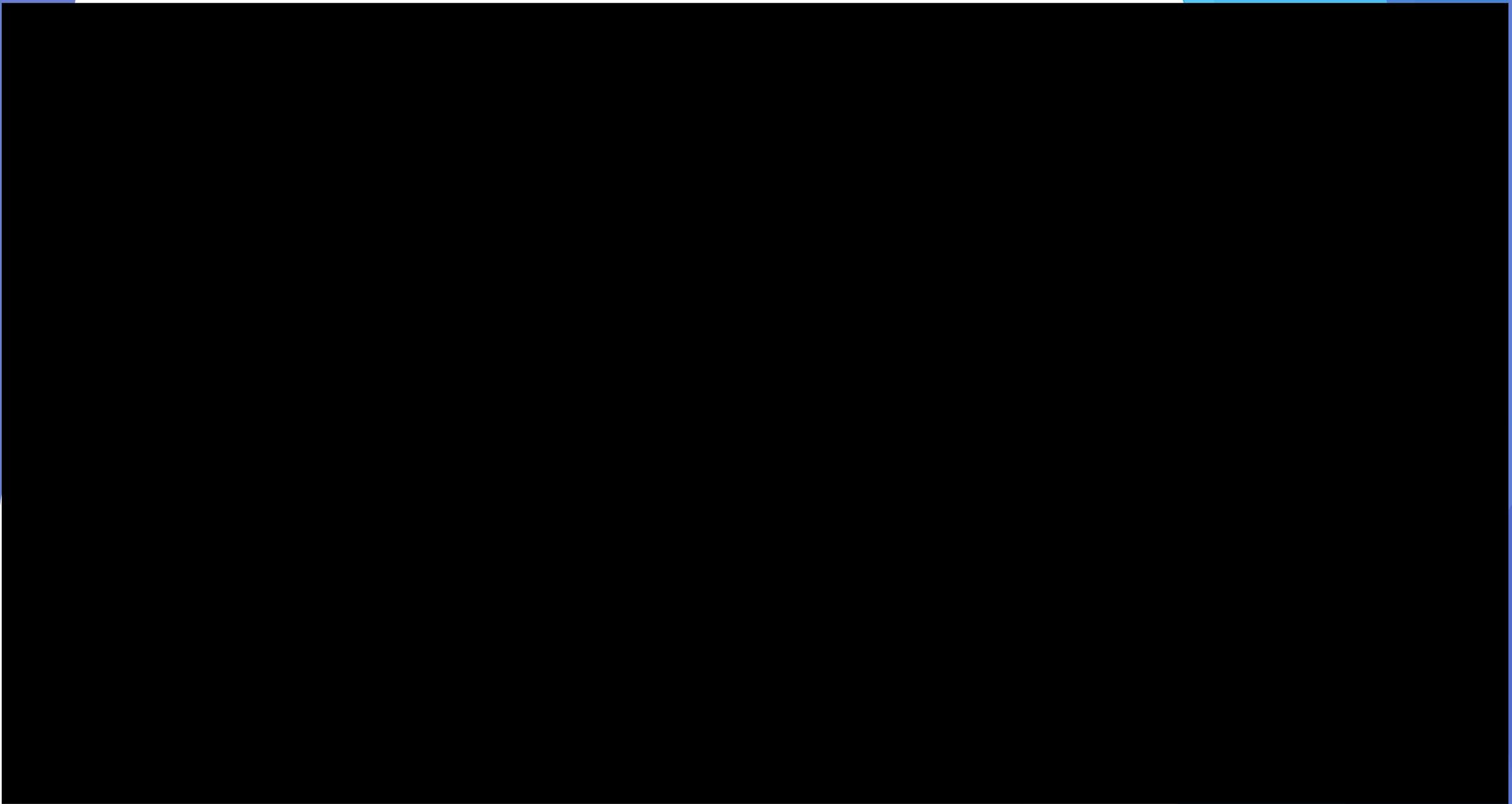
VIVIANE FIGUEIREDO



THAÍS PERES

Inscrições e mais informações:

<https://www.camarasantos.sp.gov.br/escola-treinamento?cod=125>



O que é Licitação?

A Administração Pública, ao contrário de empresas particulares, **não pode contratar livremente**, baseada exclusivamente em sua discricionariedade. A **Constituição Federal** dispõe, em seu **artigo 37, inciso XXI**, que as **obras, serviços, compras e alienações serão contratadas mediante procedimento de licitação pública** de forma a assegurar igualdade de condições a todos os concorrentes. Assim, a licitação é um processo composto por uma série de atos que antecede a celebração do contrato com vistas a **conceder ampla competitividade** e ao final obter a proposta que melhor atenda às necessidades da administração.

Regulamentando o referido comando constitucional, foi **sancionada a Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021**, que dispõe sobre as licitações e contratações públicas. Essa normativa traz alguns princípios que são bases as quais o servidor deve observar nos seus atos.

Objetivo e características

O objetivo principal do Manual é fortalecer a cultura do planejamento das contratações, bem como atender aos objetivos estratégicos da Câmara Municipal e às recomendações do TCU - Tribunal de Contas da União e do TCE/SP - Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Características:

Orientar os Procedimentos de Compras e Licitações	Subsidiar os servidores e demais interessados quando aos procedimentos internos para execução dos processos de compras e licitações
Padronização, Celeridade e Segurança Jurídico-Contratual	A uniformização de procedimentos confere maior celeridade e segurança jurídico-contratual, reduz inconsistências, mitiga contingências judiciais e impactos negativos, decorrentes de atrasos ou de não atendimento às áreas demandantes.
Boas Práticas de Planejamento e Controle	Reforça a cultura e as boas práticas de planejamento e de controle de rotinas licitatórias no intuito de evitar que inconsistências identificadas se repitam
Dinamismo e Espírito Colaborativo	O caráter dinâmico da legislação exige a consulta de normas e doutrinas vigentes à época da contratação, e por razão este Manual está em constante construção

Princípios



Legalidade

Vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas nas normas e princípios em vigor

Qualidade ou estado do que é legal, do que está conforme com uma ou mais leis

Igualdade

Significa dar tratamento igual a todos os interessados. É condição essencial para garantir a competição em todos os procedimentos

Fato de não se apresentar diferenças, e mostrarem-se nas mesmas proporções, dimensões, naturezas...

Impessoalidade

Obriga a Administração a observar nas suas decisões critérios objetivos previamente estabelecidos.

Qualidade, caráter ou condição de impessoal – ausência de originalidade

Publicidade

Qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle

Arte, ciência e técnica de tornar (algo ou alguém) conhecido, para obter aceitação do público

Vinculação ao Edital

Obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório

Subordinação de certos bens a uma condição ou encargo, tornando-os inalteráveis

Moralidade Proibição Administrativa

A conduta dos licitantes e dos agentes públicos, além de lícita precisa ser compatível com a moral, ética e os bons costumes

Qualidade, característica do que é moral, do que segue os princípios da moral

Celeridade

Busca simplificar procedimentos de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias.

Característica do que é célere; agilidade, rapidez, velocidade.

Julgamento Objetivo

O administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para o julgamento da documentação

Aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação; propósito.

Competitividade

Conduz o gestor a buscar sempre o maior número de competidores interessados no objeto licitado.

Qualidade do que ou de quem é competitivo.

Segregação de Funções

Exige que a definição de competência evite acumulações indevidas, que prejudiquem o legítimo controle burocrático das ações administrativas

Ato ou efeito de segregar; afastamento, separação, segregamento

Planejamento

Deriva da reforçar a importância. Um bom planejamento pode evitar desperdícios e configurações equivocadas do objeto da licitação

Serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes; planificação.

Interesse público

Proclama a superioridade do interesse da coletividade, firmando a prevalência

O que é importante, útil ou vantajoso, moral, social ou materialmente

Além desses, a Administração Pública deve obediência ainda, aos princípios da:

- Finalidade
- Motivação
- Razoabilidade
- Economicidade
- Proporcionalidade
 - Ampla Defesa
 - Contraditório
- Segurança Jurídica
 - Eficiência





PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

1

PLANO ESTRATÉGICO

Contempla ações estratégicas de longo prazo e metas a serem alcançadas.

2

PLANO TÁTICO

Contempla projetos de curto e médio prazo que juntos convergem para o alcance dos resultados estratégicos.

3

PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

Contempla os recursos necessários à viabilização dos projetos e ações contidos nos níveis tático e estratégico.

Há momentos anteriores ao planejamento da contratações que não podem ser esquecidos:

- Plano Estratégico

- Planejamento Tático

- Proposta Orçamentária

-É necessário garantir com bastante antecedência, os recursos para que os projetos que geram despesas possam ser concretizados

Exemplo - atividades da área de infraestrutura

Para tanto, deverá planejar suas ações propondo soluções à Mesa Diretora, com foco no planejamento estratégico e em ações que privilegiem a eficiência e efetividade das operações

- a) Avaliar a necessidade de mudança das instalações (Acácio), originando, possivelmente, processos de compra de mobiliário;
- b) Manter em condições adequadas a infraestrutura civil, lógica, elétrica, hidráulica e de segurança contra incêndios no imóvel ocupado;
- c) Zelar pela manutenção dos elevadores, sistemas de climatização, de detecção e combate a incêndios e de geradores
- d) Garantir, conforme o caso, a observação das premissas necessárias à obtenção de licenças como o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros e o Auto de Verificação de Segurança



Macroprocesso de Planejamento

O planejamento consiste na previsão e estruturação de um conjunto coordenado de ações com vistas ao alcance de um objetivo.

Do ponto de vista do processo de compras e licitações, o planejamento ocorre em dimensões **micro e macro**.

No que se refere ao **microprocesso**, o planejamento tem como **foco cada contratação**, a partir da realização do estudo técnico preliminar.

Do ponto de vista do **macroprocesso**, é materializado a partir da **identificação das demandas** estratégicas e táticas de contratações para o **exercício seguinte** e possui como artefatos a **Proposta Orçamentária e o Plano de Contratações Anual**, que devem contemplar aquisições, contratação de serviços, incluindo os casos de eventuais prorrogações, dispensas e inexigibilidades previstas para o período.

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO

Macroprocesso de planejamento

O produto final do macroprocesso de planejamento permitirá o monitoramento das contratações e o estabelecimento de interface entre os processos de compras, gestão orçamentária e administração estratégica. Para tanto, as contratações terão como critérios de priorização os que seguem:

MATERIALIDADE

Contratações de maior volume financeiro.

RELEVÂNCIA

Situações que se mostrem críticas para o cumprimento de legislação e normas dos órgãos de controle externo.

INTERESSE ESTRATÉGICO

Contratações de elevada importância para o alcance das metas e objetivos traçados no Plano Estratégico Institucional (PEI).

COMPLEXIDADE

Aquisições de maior dificuldade na contratação.

PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL

- ▶ **O que é o Plano Anual de Contratações?**
- ▶ O Plano Anual de Contratações (PAC) é um documento que consolida todas as contratações que Câmara pretende realizar ou prorrogar, no exercício subsequente.
- ▶ **Qual o objetivo da elaboração do Plano Anual de Contratações?**
- ▶ Racionalizar as contratações, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais; subsidiar a elaboração das leis orçamentárias, evitar o fracionamento de despesas. O Plano Anual de Contratações visa consolidar as contratações a serem realizadas ou prorrogadas no exercício subsequente, auxiliando a administração na tomada de decisão.
- ▶ **O que deve integrar o Plano Anual de Contratações?**
- ▶ Todas as contratações de bens e serviços, inclusive obras, serviços de engenharia e contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, que se pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente devem ser inseridas no Plano de Contratações Anual.

PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL

- ▶ **O que é o Plano Anual de Contratações?**
- ▶ O Plano Anual de Contratações (PAC) é um documento que consolida todas as contratações que Câmara pretende realizar ou prorrogar, no exercício subsequente.
- ▶ **Qual o objetivo da elaboração do Plano Anual de Contratações?**
- ▶ O Plano Anual de Contratações visa consolidar as contratações a serem realizadas ou prorrogadas no exercício subsequente, auxiliando a administração na tomada de decisão
- ▶ **O que deve integrar o Plano Anual de Contratações?**
- ▶ Todas as contratações de bens e serviços, inclusive obras, serviços de engenharia e contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, que se pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente devem ser inseridas no Plano Anual de Contratações.

PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL

- ▶ **Existe algum parâmetro referencial para que seja realizado o planejamento das compras e contratações que se pretende realizar no ano subsequente?**
- ▶ Sim, o levantamento das pretensões de compras e contratações deve ser norteado por uma projeção orçamentária estabelecida pela SECPLAN e previamente informada às unidades demandantes.
- ▶ **Aquisições e contratações por Dispensa e Inexigibilidade de licitação devem constar no PCA?**
- ▶ Sim. Aquisições e contratações devem constar no PCA independentemente da forma como ocorrerá a contratação, seja por licitação, seja por dispensa ou por inexigibilidade.
- ▶ **Durante o ano de sua elaboração, o Plano Anual de Contratações pode ser modificado?**
- ▶ Sim. O Plano, no ano de sua elaboração, pode ser alterado durante os períodos previamente estipulados no art. 30 do Ato da Mesa 17/2023, que trata dos períodos de revisão e redimensionamento que ocorrem de 31 de outubro a 30 de novembro; para a aprovação da Lei Orçamentária Anual.

As demandas de compras e licitações para o exercício seguinte, desdobradas a partir do planejamento orçamentário e contratações, deverão ser encaminhadas conforme **cronograma** abaixo:

Pelas áreas demandantes deverão elaborar Documento de Formalização de Demanda(DFD) e encaminhar a suas respectivas Secretarias	Até 10 de fevereiro de cada ano
A respectiva Secretaria deverá encaminhar o DFD à Secretaria de Planejamento e Finanças (SECPLAN)	Até 15 de fevereiro de cada ano
A SECPLAN encaminhará os DFD's à Diretoria de Planejamento para o estudo das solicitações de compras e contratações visando a análise dos objetos e a não duplicidades dos pedidos ou a junção dos mesmos	Até o dia 20 de fevereiro de cada ano
A Diretoria de Planejamento deverá consolidar em documento único as demandas e apresentar o Plano encaminhar à SECPLAN	Até o dia 05 de março de cada ano
A SECPLAN, após os ajustes que entender necessário, encaminhará o Plano Anual de Contratações (PAC) à Diretoria Financeira e Orçamentária/CEOP	Até o dia 10 de Março de cada ano
A Diretoria Financeira e Orçamentária/CEOP, após eventuais ajustes submeterá o PAC para conhecimento a SECPLAN	Até o dia 15 de março
A SECPLAN encaminhará o PCA para aprovação pela Mesa Diretoria da Câmara Municipal	Até o dia 20 de março
PCA será divulgado no Site da Câmara Municipal	Após aprovação

Acompanhamento e Monitoramento

O monitoramento consiste no ranqueamento das compras e licitações e acompanhamento da execução do PCA. O controle deve trabalhar a perspectiva de **priorização a partir dos maiores valores e contratações mais críticas**. Os contratos de grande vulto e com relevância institucional devem ser acompanhados com maior acuidade, utilizando-se a abordagem de gestão por projetos. Acompanhamentos **periódicos e individualizados por contrato** relevante devem ser estimulados para **antecipar riscos de intempestividade ou ilegalidade**.

RANQUEAMENTO DE COMPRAS

Classificação de Compras e Licitações pela Curva ABC da Câmara Municipal de Santos

RANQUEAMENTO

A elaboração da escala da priorização "Curva ABC" com critérios de materialidade, complexidade, tempo de duração e relevância institucional tem o objetivo de priorizar projetos que tenham maior impacto na continuidade dos serviços prestados, para fins de planejamento, execução e controle do Plano Anual de Compras e Licitações.



COMPRAS E LICITAÇÕES - PRIORIDADE A

Devem ser considerados itens A: I. as compras e licitações com valores iguais ou superiores a R\$ 650 mil por ano; II. Contratos que tenham a sua inexecução associada à paralisação total ou parcial do atendimento ao público externo, III. Contratações da área de TIC; e IV. Outras contratações de relevância institucional .

COMPRAS E LICITAÇÕES - PRIORIDADE B

Devem ser consideradas as compras e licitações com valores inferiores a R\$ 650 mil e superiores a R\$ 80 mil por ano, executadas as classificadas na categoria A.



COMPRAS E LICITAÇÕES - PRIORIDADE C

Os demais contratos, executadas as Prioridades A e B, estarão automaticamente incluídos na classe C.

Início da Fase Preparatória e Elaboração do Documento de Formalização de Demanda

Documento de Formalização de Demanda

O Documento de Formalização de Demanda (DFD) é o documento inicial para dar início a um processo de aquisição de produtos ou serviços como resultado de uma operação anterior de compra.

- ▶ De acordo com o do art. 27 do Ato da Mesa nº 17/2023, de 14 de setembro de 2023, o Documento de Formalização de Demanda (DFD) é o documento que fundamenta o plano de contratações anual, em que a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação.



DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DE DEMANDA – DFD

INFORMAÇÕES DA UNIDADE	
Unidade Requisitante (Divisão/Diretoria/Secretaria):	
Dirigente da Unidade Requisitante:	RF:
Responsável pela Demanda:	RF:
E-Mail:	Telefone Fixo: () Telefone Cel: ()
Indicação do responsável pela fiscalização	
Fiscalização – Nome:	Fiscalização – RF:
INFORMAÇÕES DA NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO	
TIPO DO ITEM	
MATERIAL DE CONSUMO ()	EQUIPAMENTO/MATERIAL PERMANENTE ()
SERVIÇO CONTINUADO ()	SERVIÇO NÃO CONTINUADO ()
OBRA ()	SERVIÇO DE ENGENHARIA ()
Descrição sucinta da solicitação: <i>Sugestão de texto: "aquisição de mobiliário para a Divisão/Diretoria/Secretaria de ...".</i>	
Necessidade da contratação: <i>Descrever a necessidade da compra/contratação, evidenciando o problema identificado e a real necessidade que ele gera, bem como a que se almeja alcançar com a contratação. Obs.: Em caso de serviço de manutenção/conserto de bens móveis, devem ser informados os números de patrimônio.</i>	
Resultados Pretendidos: <i>(Devem ser demonstradas as ganhos diretos e indiretos que se almeja com a contratação, além de possíveis ganhos em termos de economicidade, eficácia, eficiência, de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.)</i>	



Estimativa das quantidades: <i>Incluir tabela com os quantitativos a serem contratados para cada item. Obs.: as quantidades a serem adquiridas devem ser justificadas em função do consumo e provável utilização, devendo a estimativa ser obtida a partir de fatos concretos (Ex: série histórica do consumo, substituição ou ampliação de equipamentos/serviços, implantação de nova unidade, etc.).</i>
Requisitos necessários para a contratação: <i>Informar, se necessário, as especificações complementares do objeto, incluindo padrões mínimos de qualidade, bem como os requisitos indispensáveis à contratação, de forma a permitir a seleção da proposta mais vantajosa.</i>
Providências a serem adotadas pela administração previamente à contratação: <i>Ex: adequação física de ambientes (instalações elétricas, hidráulicas, manutenção/assistência técnica, fornecimento de insumos, etc.), capacitação de servidores, etc.</i>
Estimativa preliminar do valor da contratação
RESPONSABILIDADE PELA FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA E CONTEÚDO DO DOCUMENTO
Assumo que os colaboradores designados como membros responsáveis pela fiscalização ficarão à disposição para dirimir eventuais dúvidas sobre esta requisição, bem como para acompanhar todo o procedimento de contratação, fornecendo todas as informações técnicas necessárias junto ao agente de contratação, pregoeiro e sua equipe de apoio.
Certifico que a formalização da demanda acima identificada se faz necessária pelos motivos expostos na justificativa da contratação do presente documento.

Santos, ___ de _____ de 20___.

_____ (Nome completo do requisitante da Unidade)

_____ (Nome completo do diretor da Unidade)



DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DE DEMANDA – DFD



INFORMAÇÕES DA UNIDADE	
Unidade Requisitante (Divisão/Diretoria/Secretaria): Secretaria de Planejamento e Finanças	
Dirigente da Unidade Requisitante: Alessandra Franco	RF: 000000000
Responsável pela Demanda: Lucas Santana	RF: 111111111
E-Mail: secplan@camarasantos.sp.gov.br	Telefone Fixo: () Telefone Cel: ()
Indicação do responsável pela fiscalização	
Fiscalização – Nome: Lucas Santana	Fiscalização – RF: 111111111
INFORMAÇÕES DA NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO	
TIPO DO ITEM	
MATERIAL DE CONSUMO (<input type="checkbox"/>)	EQUIPAMENTO/MATERIAL PERMANENTE (<input type="checkbox"/>)
SERVIÇO CONTINUADO (<input type="checkbox"/>)	SERVIÇO NÃO CONTINUADO (<input type="checkbox"/>)
OBRA (<input type="checkbox"/>)	SERVIÇO DE ENGENHARIA (<input type="checkbox"/>)
Descrição sucinta da solicitação: Registro de Preços para fornecimento sob demanda de café para suprir as necessidades da Câmara Municipal de Santos pelo período de 12 (doze) meses.	
Necessidade da contratação: A presente aquisição visa suprir a necessidade de provisionamento de itens de consumo diário que figuram em estoque, objetivando o pleno funcionamento das atividades de copa e cumprimento da rotina dos serviços prestados aos servidores e visitantes da Câmara Municipal de Santos.	
Resultados Pretendidos: Espera-se com a aquisição atender à demanda da copa da Câmara Municipal de Santos e alcançar resultados fundamentais em termos de economicidade, eficácia, eficiência e ganhos diretos e indiretos. Em termos de economicidade, pretende-se otimizar recursos financeiros, assegurando que a compra esteja alinhada com a melhor relação custo-benefício, permitindo uma gestão financeira responsável dos recursos públicos.	



A eficácia é buscada através da garantia de produtos de qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos usuários da copa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais agradável.
Já a eficiência é um objetivo central, visando processos logísticos e de fornecimento ágeis e sem desperdícios, assegurando uma operação suave e contínua da copa o que garantirá uma administração pública efetiva e responsável.

Em termos diretos, busca-se proporcionar aos colaboradores e visitantes um ambiente mais acolhedor e estimulante, fomentando momentos de interação e pausas produtivas. O café, além de ser uma fonte de energia, desempenha um papel socializador, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

Indiretamente, a aquisição pode influenciar positivamente o clima organizacional, promovendo a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, impactando a produtividade e a qualidade do trabalho desenvolvido. Justifica-se a incidência do Sistema de Registro de Preços à presente contratação, com a conseqüente formalização da Ata de Registro de Preços, em razão da impossibilidade de previsão exata do quantitativo demandado pela Câmara Municipal de Curitiba, bem como a conveniência de entrega parcelada, a fim de evitar o desperdício e a expiração do prazo de validade com conseqüente deterioração de produtos armazenados em grande quantidade em estoque.

Estimativa das quantidades:

N Item	Item	Pedido Mínimo	Quantidade Estimada
01	Café em pó	800 pacotes	4500 pacotes de 500g cada

Requisitos necessários para a contratação:

Características Gerais: **Café em pó homogêneo torrado e moído, obtido a partir de 100% de grãos beneficiados do fruto maduro e de 1a qualidade, gosto predominante de Café arábica; embalados pelo processo de vácuo puro (tijolinho).**
Marca de referência: Fraterno, similar, equivalente ou de melhor qualidade.
Validade: com data de fabricação e validade igual ou superior a 12 (doze) meses, a partir da data de entrega da mercadoria. Registro da marca, data de fabricação e validade estampadas no rótulo da embalagem.
Embalagem: em caixas de papelão próprias do produto, que apresentem, preferencialmente, Certificado da Cadeia de Custódia e/ou Selo de Cadeia de Custódia do CEFOR ou do FSC, contendo 20 pacotes de 500 gramas. Deverá constar a data de validade do produto também na caixa de papelão.

Providências a serem adotadas pela administração previamente à contratação:

Adequação física do almoxarifado para o devido armazenamento do produto.

Estimativa Preliminar do valor a Contratação:

N ITEM	ITEM	ESPECIFICAÇÕES	QTDE. ESTIMADA	PREÇO UNITÁRIO MÁXIMO	PREÇO GLOBAL MÁXIMO
01	Café em pó	Características Gerais: Café em pó homogêneo torrado e moído, obtido a partir de 100% de grãos beneficiados do fruto maduro e de 1a qualidade, gosto	4.500 pacotes de 500g cada	R\$ 21,40	R\$ 96.300,00

**CÂMARA MUNICIPAL DE SANTOS**

Secretaria de Planejamento e Finanças

		predominante de Café arábica; embalados pelo processo de vácuo puro (tijolinho). Marca de referência: Fraterno, similar, equivalente ou de melhor qualidade. Validade: com data de fabricação e validade igual ou superior a 12 (doze) meses, a partir da data de entrega da mercadoria. Registro da marca, data de fabricação e validade estampadas no rótulo da embalagem. Embalagem: em caixas de papelão próprias do produto, que apresentem, preferencialmente, Certificado da Cadeia de Custódia e/ou Selo de Cadeia de Custódia do Certiflor ou do FSC, contendo 20 pacotes de 500 gramas. Deverá constar a data de validade do produto também na caixa de papelão.			
--	--	--	--	--	--

VALOR GLOBAL MÁXIMO ITEM 03:**R\$ 96.300,00****RESPONSABILIDADE PELA FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA E CONTEÚDO DO DOCUMENTO**

Assumo que os colaboradores designados como membros responsáveis pela fiscalização ficarão à disposição para dirimir eventuais dúvidas sobre esta requisição, bem como para acompanhar todo o procedimento de contratação, fornecendo todas as informações técnicas necessárias junto ao agente de contratação, pregoeiro e sua equipe de apoio.

Certifico que a formalização da demanda acima identificada se faz necessária pelos motivos expostos na justificativa da contratação do presente documento.

Santos, ___ de _____ de 20__.

(Nome completo do requisitante da Unidade)_____
(Nome completo do diretor da Unidade)

Experiências e boas práticas

Bons músicos não fazem uma boa orquestra a menos que eles tenham **sintonia**.

E essa sintonia vem quando as pessoas **respeitam a atividade que o outro faz** e querem **atuar de forma integrada**.

Mário Sérgio Cortella

Trabalhando com
responsabilidade, **sempre!**

-  camarasantos.sp.gov.br
-  [camaramunicipaldesantos](https://www.youtube.com/c/camaramunicipaldesantos)
-  [@camaradesantos](https://www.instagram.com/camaradesantos)
-  [@camaradesantos](https://twitter.com/camaradesantos)

Obrigado!
Alessandra Franco e Lucas Santana
Secretaria de Planejamento e Finanças