

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**CINTHYA VILELA RODRIGUES PEREIRA**

**GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:** identificação  
dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no  
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

São Luís

2017

**CINTHYA VILELA RODRIGUES PEREIRA**

**GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:** identificação  
dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no  
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy

São Luís

2017

Pereira, Cinthya Vilela Rodrigues.

Gestão e fiscalização de contratos administrativos: identificação dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão / Cinthya Vilela Rodrigues Pereira. - 2017.

85 f.

Orientador(a): Miguel Mubárack Heluy.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Contratos Administrativos. 2. Fiscalização. 3. Gestão. 4. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. I. Heluy, Miguel Mubárack. II. Título.

**CINTHYA VILELA RODRIGUES PEREIRA**

**GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:** identificação  
dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no  
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração de Empresas da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Miguel Mubárack Heluy (Orientador)  
Mestre em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

---

**2º EXAMINADOR**

---

**3º EXAMINADOR**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por me permitir alcançar esta vitória, a qual tanto sonhei, tanto almejei, e que por vezes me parecia tão distante. Mas graças a Sua infinita bondade, me concedeu toda a sabedoria e perseverança necessárias para alcançar este sonho.

Aos meus pais, Antônio Vilela e Auricelma Rodrigues, por todo amor, zelo e confiança. Por serem meu porto seguro, e os principais incentivadores em tudo que faço. Todo esforço e dedicação despendidos neste trabalho foi pensando em vocês, e no quão orgulhosos ficariam com esta conquista. Esta vitória dedico a vocês!

À minha irmã Camilla Vilela, pela nossa amizade e cumplicidade, por suportar todas as minhas incertezas, aflições, e por todo o auxílio e sugestões dados neste trabalho.

Ao meu professor e orientador Miguel Heluy, por todos os ensinamentos e apontamentos que foram fundamentais para a realização desta monografia.

Ao professor Ademir, pela presteza e disposição em atender minhas dúvidas.

A Wallace Menezes, por toda a paciência e disposição em me ajudar na realização deste trabalho, sempre me apoiando, e atendendo a todos os meus questionamentos de forma solícita.

A todos da Turma 2011.1, Eliz, Elma, Jéssica, Juliane, Wallace, Samyr, Matheus, Paulo, Rayssa, Jandira, Thiago e Ivan, pela amizade, e por me “adotarem” com tanto carinho, fazendo com que eu me sentisse ser verdadeiramente da turma.

Aos colegas de trabalho do TRE-MA, Ana Caroline Almeida, Luís de Andrade, Shyrlene Andrade, Themis Teixeira e César Augusto, por todo apoio e aprendizado durante os dois anos de convívio.

Enfim, a todos que de alguma maneira deram sua contribuição para que este trabalho pudesse se realizar.

*“Um bom contrato não é aquele em que uma das partes subjuga a outra à sua vontade. Também não é o em que as partes, felizes e risonhas, caminham em busca de um objetivo comum. Um bom contrato é o que não só bem celebrado, mas, sobretudo bem administrado conduz as partes a satisfazerem seus respectivos interesses, apesar de serem estes divergentes.”*

*Antônio Carlos Cintra do Amaral*

## RESUMO

A tarefa de gerenciar e fiscalizar contratos se constitui como uma tarefa árdua que exige capacitação e comprometimento dos servidores designados a exercê-las. A inobservância de irregularidades na execução contratual, além de trazer prejuízos à Administração, traz a estes agentes responsabilidades nos âmbitos civil, penal e administrativo. Desta forma, o presente trabalho buscou verificar se os gestores e fiscais de contratos do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão sentem-se preparados para exercer estas funções. A partir de questionário aplicado a estes profissionais, observou-se que a grande maioria declarou se sentir preparada ou parcialmente preparada. Atribui-se a este resultado, à capacitação, conhecimento técnico acerca do objeto, e a alta participação no planejamento das contratações. Revelou-se, no entanto, o pouco tempo de atuação dos entrevistados nas tarefas de gestão e fiscalização, devendo haver mais cursos e treinamentos dedicado a estes profissionais, no intuito de aperfeiçoá-los à prática. Ao final, sugeriu-se a criação de um manual estabelecendo rotinas e padronizando as atividades de gestão e fiscalização de contratos no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, bem como a recomendação de estudos que medissem até que ponto a gestão/fiscalização do órgão está sendo eficaz.

**Palavras-chave:** Contrato Administrativo. Gestão/Fiscalização. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

## **ABSTRACT**

The task of managing and supervising contracts constitutes an arduous task that requires the training and commitment of the servers assigned to perform them. Failure to comply with irregularities in contractual execution, in addition to causing losses to the Administration, brings to these agents responsibilities in the civil, criminal and administrative areas. Thus, the present work sought to verify if the managers and inspector of contracts of the Regional Electoral Court of Maranhão feel prepared to carry out these functions. From a questionnaire applied to these professionals, it was observed that the great majority declared themselves to feel prepared or partially prepared. This result is attributed to training, technical knowledge about the object, and high participation in contracting planning. It was revealed, however, the short time of the respondents in the tasks of management and supervision, there should be more courses and training dedicated to these professionals, in order to improve them to practice. At the end, it was suggested the creation of a manual establishing routines and standardizing the activities of management and control of contracts in the Regional Electoral Court of Maranhão, as well as the recommendation of studies that they measure the extent to which the management / supervision of the organ is being effective .

**Keywords:** Administrative Contract. Management / Supervision. Regional Electoral Court of Maranhão.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART.:	Artigo
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
ENAP:	Escola Nacional de Administração Pública
INPI:	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
TCU:	Tribunal de Contas da União
TRE:	Tribunal Regional Eleitoral
SAF:	Secretaria de Administração e Finanças
SEGEC:	Seção de Gestão de Contratos
SGP:	Secretaria de Gestão de Pessoas
SLTI:	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
STI:	Secretaria de Tecnologia da Informação

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quanto ao sexo do Gestor/Fiscal .....	43
Gráfico 2 - Quanto à faixa etária do Gestor/Fiscal .....	44
Gráfico 3 - Quanto à formação do Gestor/Fiscal .....	45
Gráfico 4 - Quanto ao curso .....	46
Gráfico 5 - Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA .....	47
Gráfico 6 - Quanto à função no TRE-MA.....	48
Gráfico 7 - Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal).....	49
Gráfico 8 - Quanto ao número de contratos sob acompanhamento .....	50
Gráfico 9 - Quanto ao tempo que exerce esta atividade .....	51
Gráfico 10 - Quanto ao conhecimento das suas atribuições .....	52
Gráfico 11 - Quanto à participação em cursos/ treinamentos na área de gestão e fiscalização .....	53
Gráfico 12 - Quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos .....	54
Gráfico 13 - Quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos .....	54
Gráfico 14 - Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal) .....	56
Gráfico 15 - Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações .....	57
Gráfico 16 - Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de licitações e contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto? .....	58
Gráfico 17 - Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA. .....	59
Gráfico 18 - Quanto aos problemas enfrentados na gestão/fiscalização dos contratos .....	60
Gráfico 19 - Quanto à documentação para acompanhamento da execução contratual.....	62
Gráfico 20 - Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.....	63

Gráfico 21 - Quanto ao contato com o preposto da contratada.....	64
Gráfico 22 - Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.....	65
Gráfico 23 - Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes .....	66
Gráfico 24 - Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual.....	67
Gráfico 25 - Quanto ao preparo para exercer as funções .....	68
Gráfico 26 - Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atribuições do Gestor e Fiscal.....	38
Quadro 2 - Quanto ao sexo do Gestor/Fiscal.....	43
Quadro 3 - Quanto à faixa etária do Gestor/Fiscal.....	44
Quadro 4 - Quanto à formação do Gestor/Fiscal.....	45
Quadro 5 - Quanto ao curso.....	46
Quadro 6 - Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA.....	47
Quadro 7 - Quanto à função no TRE-MA.....	48
Quadro 8 - Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal).....	49
Quadro 9 - Quanto ao número de contratos sob acompanhamento.....	50
Quadro 10 - Quanto ao tempo que exerce esta atividade.....	51
Quadro 11 - Quanto ao conhecimento das suas atribuições.....	52
Quadro 12 - Quanto à participação em cursos/ treinamentos na área de gestão e fiscalização.....	53
Quadro 13 - Quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos.....	54
Quadro 14 - Quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos.....	54
Quadro 15 - Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal).....	56
Quadro 16 - Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações.....	57
Quadro 17 - Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de licitações e contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto?.....	58
Quadro 18 - Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE- MA.....	59
Quadro 19 - Quanto aos problemas enfrentados na gestão/fiscalização dos contratos .....	60
Quadro 20 - Quanto à documentação para acompanhamento da execução contratual .....	62

Quadro 21 - Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.....	63
Quadro 22 - Quanto ao contato com o preposto da contratada .....	64
Quadro 23 - Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.....	65
Quadro 24 - Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes.....	66
Quadro 25 - Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual .....	67
Quadro 26 - Quanto ao preparo para exercer as funções .....	68
Quadro 27 - Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente.....	70

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	18
<b>2.1</b>	<b>O Planejamento da contratação</b> .....	19
<b>2.2</b>	<b>Licitação</b> .....	20
2.2.1	Princípios da Licitação.....	22
2.2.1.1	Legalidade .....	22
2.2.1.2	Impessoalidade .....	23
2.2.1.3	Moralidade e Probidade Administrativa .....	24
2.2.1.4	Igualdade.....	24
2.2.1.5	Publicidade .....	24
2.2.1.6	Vinculação ao Instrumento Convocatório .....	25
2.2.1.7	Julgamento Objetivo.....	26
2.2.2	Modalidades da Licitação .....	26
2.2.2.1	Concorrência .....	27
2.2.2.2	Tomada de Preços .....	27
2.2.2.3	Convite .....	28
2.2.2.4	Concurso .....	28
2.2.2.5	Leilão .....	29
2.2.2.6	Pregão.....	29
<b>2.3</b>	<b>Contrato Administrativo: definições e características</b> .....	30
2.3.1	Cláusulas Contratuais .....	31
<b>2.4</b>	<b>Execução do Contrato</b> .....	33
<b>3</b>	<b>GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS</b>	34
<b>3.1</b>	<b>Diferenças entre o Gestor e Fiscal e suas principais atribuições</b> .....	36
<b>3.2</b>	<b>Da Responsabilidade da fiscalização da execução contratual</b> .....	39

<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>Descrição do Campo de Pesquisa</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2</b>	<b>Análises</b> .....	<b>43</b>
5.2.1	Quanto ao sexo do Gestor/Fiscal .....	43
5.2.2	Quanto à faixa etária do Gestor/Fiscal .....	44
5.2.3	Quanto à formação do Gestor/Fiscal.....	45
5.2.4	Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA .....	47
5.2.5	Quanto à função no TRE-MA .....	48
5.2.6	Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal) .....	49
5.2.7	Quanto ao número de contratos sob acompanhamento.....	50
5.2.8	Quanto ao tempo que exerce esta atividade .....	51
5.2.9	Quanto ao conhecimento das suas atribuições .....	52
5.2.10	Quanto à participação em cursos/ treinamentos na área de gestão e fiscalização .....	53
5.2.11	Quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos.....	54
5.2.12	Quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos .....	54
5.2.13	Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal) .....	56
5.2.14	Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações .....	57
5.2.15	Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de licitações e contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto? .....	58
5.2.16	Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA. .....	59
5.2.17	Quanto aos problemas enfrentados na gestão/fiscalização dos contratos .....	60
5.2.18	Quanto à documentação para acompanhamento do contrato.....	62

5.2.19	Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.....	63
5.2.20	Quanto ao contato com o preposto da contratada.....	64
5.2.21	Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.....	65
5.2.22	Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes.....	66
5.2.23	Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual.....	67
5.2.24	Quanto ao preparo para exercer as funções.....	68
5.2.25	Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente.....	70
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXO A – NOTÍCIAS SOBRE IRREGULARIDADES EM CONTRATOS.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO B – AUTORIZAÇÃO.....</b>	<b>84</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública buscando atender a seus interesses necessita contratar junto à iniciativa privada. No entanto, ao contrário das organizações privadas que atuam livremente, conduzindo seus negócios com maior autonomia, a Administração Pública deve obedecer a uma série de formalizações e princípios, tendo, portanto, restrita a sua atuação. Assim, quando houver necessidade de firmar contratos com terceiros, deverá submeter-se a procedimento licitatório, onde dentre várias propostas, de vários fornecedores previamente inscritos, irá selecionar àquela que melhor atenda seus interesses.

Finalizado o processo licitatório, a Administração celebrará o contrato administrativo, entretanto, não basta somente a entrega do objeto ou cumprimento do serviço contratado, é necessário que se ateste a qualidade destes, que se corrijam eventuais falhas, bem como se aja preventivamente, evitando possíveis erros.

Desta forma, o art. 67 da Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece o acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos por um agente da Administração especialmente designado. A gestão e fiscalização destes contratos é um importante instrumento de resguardo do interesse público, quando feita de maneira eficaz, afasta a possibilidade de prejuízos, evitando assim o desperdício de dinheiro público e conseqüentemente a realização de um mau negócio.

O gestor e o fiscal de contratos constituem-se, então, como figuras importantíssimas para a Administração Pública, uma vez que uma boa execução contratual depende diretamente de suas atuações. Gerir e fiscalizar um contrato são, todavia, tarefas árduas que exigem capacitação e comprometimento dos servidores designados a desempenhá-las. Além de trazer prejuízos à Administração, e, portanto, o mau uso dos recursos públicos, a inobservância de irregularidades na execução do contrato por parte dos gestores e fiscais, traz ainda a estes profissionais, responsabilidades nos âmbitos civil, penal e administrativo.

Assim, tendo em vista a relevância destes agentes para a Administração Pública, e do seu papel fundamental como garantia da prestação de serviços eficientes, questiona-se: será que estes gestores e fiscais, sentem-se preparados

para exercer estas funções com a responsabilidade e competência que lhes é cobrada?

A presente pesquisa tem como objetivo geral, verificar se os gestores e fiscais dos contratos administrativos celebrados pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, diante das responsabilidades que lhes são atribuídas, sentem-se preparados para exercer estas funções.

Assim, objetiva-se de forma específica, descrever o processo de contratação na Administração Pública, identificando e caracterizando suas etapas; apresentar a importância da gestão e fiscalização dos contratos administrativos, apontando as diferenças entre as funções de gestor e fiscal e suas responsabilidades, e identificar os aspectos relacionados à atuação e capacitação dos gestores e fiscais do TRE-MA, bem como os pontos mais vulneráveis na gestão e fiscalização dos contratos e que influenciam no preparo destes.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, quanto aos objetivos, tem o caráter exploratório e descritivo. E em relação ao método de abordagem, é quantitativo. Procedendo-se ao seu desenvolvimento através de uma ampla pesquisa bibliográfica, a partir da consulta de livros, artigos, leis, decretos, permitindo que haja uma maior compreensão dos assuntos abordados, bem como embasamento para a análise dos resultados. Também foi realizado estudo de caso no órgão citado, com aplicação de questionário aos gestores e fiscais dos principais contratos administrativos vigentes.

Estruturalmente, o trabalho está dividido em três capítulos.

No primeiro capítulo, denominado “O Processo de Contratação na Administração Pública”, far-se-á um apanhado das principais etapas que constituem a celebração de um contrato administrativo. Desde o seu planejamento, passando pela licitação, até a sua execução propriamente dita. Este capítulo visa identificar, e caracterizar cada etapa.

Por sua vez, no segundo capítulo, intitulado “Gestão e Fiscalização dos contratos administrativos”, serão abordado os aspectos legais que envolvem esta atividade, bem como sua importância para a Administração Pública. Em seguida, serão apresentadas as principais diferenças entre as funções de gestor e fiscal e as responsabilidades que estes assumem no decorrer da execução contratual.

Por fim, no terceiro e último capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, seguidos de suas respectivas análises.

## 2 O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mendes (2012, p. 27) define o processo de contratação pública como sendo:

[...] o conjunto de fases, etapas e atos estruturados de forma lógica para permitir que a Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação benefício-custo.

O processo de contratação justifica sua existência então, na medida em que a Administração consiga atender às suas necessidades, demandas, e ao mesmo tempo, considerando o regime jurídico administrativo ao qual se sujeita, obedeça aos princípios previstos na Constituição.

Comumente, costuma-se relacionar a contratação pública apenas à licitação, o que é equivocado, pois como afirma Mendes (2012, p. 25) “a licitação é apenas uma das formas de realizar a fase externa do processo de contratação pública”. O processo de contratação na Administração Pública é bem mais amplo e envolve o planejamento daquilo que será contratado, a licitação propriamente dita e por fim, a execução deste contrato.

Compreende então três fases: interna, externa, e contratual. Na fase interna é onde ocorre o planejamento da contratação, definindo a melhor forma de se fazê-la, definindo seu objeto, gerenciando os riscos, bem como elaborando o edital, e todas as condições nele previstas. A fase externa compreende dar início à licitação propriamente dita, verificando todas as condições dos licitantes e selecionando a proposta que apresente a melhor relação benefício-custo para a Administração. Por fim, na fase contratual, tem-se a formalização e execução do contrato administrativo, com encargo cumprido pelo contratado e a remuneração paga pela Administração (MENDES, 2012).

A seguir, apresenta-se cada etapa do processo de contratação, destacando seus conceitos e peculiaridades.

## 2.1 O Planejamento da contratação

Antes de se executar qualquer atividade em uma organização deve-se planejar. O planejamento é uma tarefa importante, auxiliando na otimização de recursos e minimização de desperdício de tempo e dinheiro. Santini Junior e Almeida (2011, p.13), afirmam que o “planejamento funciona como uma espécie de roteiro para aquilo que deve ser executado, bem como o controle que se deve ter junto às atividades que estão sendo desenvolvidas”.

O planejamento no âmbito da contratação pública visa estabelecer toda a necessidade de bens, materiais, serviços, bem como todos os recursos requeridos para sua implementação (ANDRADE, 2007). Planejar antes da contratação é tarefa importantíssima, e que reflete diretamente numa boa execução do contrato. Segundo Barral (2016, p.10) “o planejamento cria uma visão global da situação e das alternativas existentes, possibilitando a gestão consciente dos recursos disponíveis, o afastamento de riscos e facilitação dos resultados”.

Para Justen Filho (*apud* MEIRELES, 2007, p. 462) esta fase se destina a:

- a) Verificar a necessidade e a conveniência da contratação de terceiros;
- b) Determinar a presença dos pressupostos legais para a contratação (inclusive a disponibilidade de recursos orçamentários);
- c) Determinar a prática de prévios indispensáveis à licitação (quantificação das necessidades administrativas, avaliação de bens, elaboração de projetos básicos, etc.);
- d) Definir o objeto do contrato e as condições básicas de contratação;
- e) Verificar os pressupostos básicos da licitação, definir a modalidade e elaborar o ato convocatório da licitação.

Furtado (2007) aduz que o planejamento é o primeiro aspecto a ser considerado em termos de eficiência, na medida em que são definidas as necessidades e propostas as melhores soluções para atendê-las. Marrara (*apud* BARRAL, 2016, p. 09) também relaciona um bom planejamento à eficiência quando diz que:

O Estado que descure do dever de planejar adequadamente suas ações, estará, por via reflexa, ferindo o princípio da eficiência, diante da sua incapacidade de concretizar, de modo racional, socialmente eficaz e econômico, os interesses públicos primários sob sua tutela.

Tal planejamento é refletido através de dois instrumentos necessários à contratação: o projeto básico, quando a contratação se tratar de obras ou serviços de engenharia de maior complexidade, ou do termo de referência, quando for utilizado o pregão, na aquisição de bens ou serviços comuns.

O art. 6º, inciso IX, da Lei 8.666/93 define projeto básico:

Conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos módulos e do prazo de execução [...].

Já o Termo de Referência, conforme disposto no § 2º, art. 9º do Decreto 5.450 de 2005, consiste no:

[...] documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Desta forma, através destes dois instrumentos, a Administração consegue estabelecer todas as diretrizes que as guiarão no decorrer do processo de contratação, promovendo um controle racional que auxiliará na tomada de decisões e impedirá os chamados contratos emergenciais, que nada mais são do que o reflexo da falta de planejamento. Faz-se necessário ressaltar também, a importância da participação dos gestores e fiscais durante esta fase, uma vez que são as figuras designadas a verificar a execução das obrigações contratuais, e como tal, se mostraria relevante para um bom acompanhamento contratual a participação ativa destes no planejamento da contratação.

## **2.2 Licitação**

A licitação compreende a fase externa do processo de contratação. Após ser definido o objeto e publicado o instrumento convocatório (edital ou convite), dá-se início à licitação propriamente dita.

Di Pietro (2007, p. 370) conceitua licitação como sendo:

O procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato.

Já Meirelles (2007, p. 272) a define como “o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”.

Licitatar é a regra, sua obrigação está expressamente consignada no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal Brasileira, onde se prevê que as obras, serviços, compras, alienações só serão contratados por meio de procedimento licitatório, ressalvados os casos de dispensa e inexigibilidade de licitação.

Estas exceções à regra estão previstas na Lei 8.666/93, onde se encontram divididas em licitação dispensada, dispensável e inexigível. Para Meirelles (2006, p. 111), a “licitação dispensada é aquela que a própria lei declarou-a como tal (art.17, incisos I e II)”. É utilizada, por exemplo, com relação a imóveis, nos casos de dação em pagamento, venda ou doação a outro órgão público. Dispensável é aquela em que a Administração pode dispensar ou não, de acordo com a sua conveniência. Pode ocorrer nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem, emergência ou calamidade pública, comprometimento da segurança nacional. Já a inexigível, ao contrário dos casos de dispensa, ocorre porque não há possibilidade jurídica de competição. Ocorre em razão da especificidade do objeto, só há um fornecedor, uma pessoa capaz de atender a demanda da Administração. São os casos de produtor ou vendedor exclusivos, serviços técnicos profissionais especializados, contratação de artistas.

A licitação tem como objetivo principal a busca pela proposta que melhor atenda a seus interesses, o que não autoriza a Administração a permitir tratamento diferenciado aos licitantes, de maneira que se favoreça determinada empresa ou particular, é dever da Administração oferecer tratamento igual a todos os interessados, fazendo com que a licitação seja sempre pautada pelo princípio constitucional da isonomia (FURTADO, 2007). Assim, entende-se que a Administração além de atender às suas necessidades, deve ser imparcial e transparente durante o procedimento licitatório, tendo, segundo Meirelles (2007, p.

273) dupla finalidade, “a de obtenção do contrato mais vantajoso e resguardo dos direitos de possíveis contratados”.

Partindo do mesmo pensamento Mello (2010, p. 526) pondera que:

A licitação visa a alcançar duplo objetivo: proporcionar às entidades governamentais possibilidades de realizarem o negócio mais vantajoso (pois a instauração de competição entre ofertantes preordena-se a isto) e assegurar aos administrados ensejo de disputarem a participação nos negócios que as pessoas governamentais pretendam realizar com os particulares.

Percebe-se, a partir do exposto, que a licitação é um procedimento que visa garantir lisura e transparência durante os atos de contratação da necessidade pública, trazendo não só oportunidade igual a todos os interessados, mas também a garantia da melhor contratação, satisfazendo plenamente seus interesses e gerando economia ao erário.

### 2.2.1 Princípios da Licitação

O Art. 3º da Lei 8.666/93 de Licitações e Contratos estabelece que a licitação “será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos”. Desta forma, a Administração deverá ater-se a estes princípios durante a etapa de procedimento licitatório, sob pena de invalidar o certame.

A seguir, serão apresentados tais princípios de forma sucinta, descrevendo seus conceitos e principais características.

#### 2.2.1.1 Legalidade

Princípio que rege não só a licitação, mas a Administração Pública no geral. Diz respeito a cumprir somente o que a lei determina. No caso da licitação, todo o procedimento deverá ser regido pela Lei 8.666/93. Todas as fases, formalidades do processo de licitação estão contidas nesta lei, cabendo à Administração apenas cumpri-la, pois, conforme afirma Bugarim *et al* (2011 p. 14)

“toda atividade administrativa depende de autorização legislativa, implicando afirmar que, ao administrador, só é válido realizar o que a lei permite”.

Di Pietro (2008) ressalta o art. 5º, inciso II da Constituição Federal, onde se diz que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, ou seja, a Administração deve cumprir estritamente a lei, não pode ela criar obrigações, ou conceder direitos, sem que haja anteriormente qualquer lei prevendo estes atos.

### 2.2.1.2 Impessoalidade

Diz respeito ao tratamento indiscriminatório por parte da Administração aos participantes da licitação. É vedado, segundo este princípio, que a Administração promova tratamento diferenciado a determinados licitantes, em detrimento de outros.

Segundo Di Pietro (2008, p. 339):

Todos os licitantes devem ser tratados igualmente, em termos de direitos e obrigações, devendo a Administração, em suas decisões, pautar-se por critérios objetivos, sem levar em consideração as condições pessoais do licitante ou as vantagens por ele oferecidas, salvo as expressamente previstas na lei ou no instrumento convocatório.

Para Meirelles (2006), não pode haver no instrumento convocatório, cláusulas discriminatórias, com exigências em que não pode se pode enxergar nenhum tipo de utilidade pública, a não ser conferir vantagem a determinados candidatos. Justen Filho (2010, p. 451) acredita que a escolha de caracteres pessoais, só será legítima quando refletirem “diferenças efetivas e concretas (que sejam relevantes para os fins da licitação)”.

Furtado (2007) aponta que a impessoalidade não deve ser entendida como tratar a todos de forma exatamente igual, que podem sim ser impostos requisitos de qualificação técnica e econômica, desde que sejam observadas as necessidades da Administração e as peculiaridades do objeto a ser contratado. Segundo o autor (2007, p. 39), “impor exigências descabidas para direcionar licitação implica violação da impessoalidade e da moralidade”.



### 2.2.1.3 Moralidade e Probidade Administrativa

Segundo este objetivo a licitação deve ser pautada segundo os princípios da ética e da moral, devendo os agentes públicos possuírem uma conduta séria e honesta durante todo o decorrer do processo, assim como também os próprios licitantes.

Conforme afirma Di Pietro (2008, p. 339), probidade “nada mais é do que honestidade no modo de proceder”. Desta forma, entende-se que os envolvidos no processo de contratação devem sempre ser guiados pelos conceitos de justiça e equidade. Para Meirelles (2007, p. 39), é este princípio que, “deve impedir, por exemplo, a realização de conluio entre os licitantes ou a contratação de empresas de parentes dos administradores, ainda que se trate de hipótese de contratação direta prevista em lei”.

### 2.2.1.4 Igualdade

É a garantia de direitos iguais a todos que queiram contratar com a Administração. O princípio da igualdade visa manter a competitividade, sendo vedado, conforme expresso no inciso I, do art. 3º da Lei 8.666/93 que se “estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato”.

Guimarães (2002, p. 51), afirma:

O tratamento isonômico é condição de validade nas licitações, é a espinha dorsal da licitação. É condição indispensável da existência de competência real, efetiva, concreta. Só existe disputa entre iguais; a luta entre desiguais é farsa.

### 2.2.1.5 Publicidade

A Lei 8.666/93, em seus artigos 3º e 4º, prevê a transparência que se deve dar ao processo de licitação. O art. 3º, § 3º, estabelece “que a licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura”. Já o art. 4º, na parte final, “permite que qualquer cidadão acompanhe seu desenvolvimento, desde

que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos”. Compreende-se então, que este princípio tem por finalidade garantir o acesso a qualquer interessado dos atos da licitação, bem como permite verificar a legalidade destes.

Para Furtado (2007), a publicidade está intimamente ligada ao princípio da moralidade. Segundo ele, dar transparência aos atos públicos é uma medida de eficácia administrativa.

Meirelles (2006, p. 34) afirma:

A publicidade da licitação abrange desde a divulgação do aviso de sua abertura até o conhecimento do edital e de todos os seus anexos, o exame da documentação e das propostas pelos interessados e o fornecimento de certidões de quaisquer peças, pareceres ou decisões relacionados com o processo licitatório [...].

#### 2.2.1.6 Vinculação ao Instrumento Convocatório

Segundo o art. 41 da Lei de Licitações, “a Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada”. É no instrumento convocatório (edital ou convite) onde estão estabelecidas todas as regras do certame, e uma vez publicado, e aberto procedimento licitatório, estão Administração e licitantes, sujeitos a todas estas condições.

De acordo com Di Pietro (2008, p. 341):

Quando a Administração estabelece, no edital ou na carta-convite, as condições para participar da licitação e as cláusulas essenciais do futuro contrato, os interessados apresentarão suas propostas com base nesses elementos; ora, se for aceita proposta ou celebrado contrato com desrespeito às condições previamente estabelecidas, burlados estarão os princípios da licitação, em especial o da igualdade entre os licitantes, pois aquele que se prendeu aos termos do edital poderá ser prejudicado pela melhor proposta apresentada por outro licitante que os desrespeitou. (DI PIETRO, 2008, p. 341)

Justen Filho (2002, p. 384), leciona:

O instrumento convocatório cristaliza a competência discricionária da Administração, que se vincula a seus termos. Conjugando a regra do Art. 41 com aquela do Art. 4º, pode-se afirmar a estrita vinculação da Administração ao edital, seja quanto a regras de fundo quanto às de procedimento.

### 2.2.1.7 Julgamento Objetivo

Este princípio trata dos critérios, os quais as propostas da licitação serão julgadas. O art. 45 da Lei 8.666/93 estabelece que estes critérios sejam objetivos, “devendo a Comissão de licitação ou responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos [...]”.

Segundo Meirelles (2006, p. 40):

O princípio do julgamento objetivo afasta o discricionarismo na escolha das propostas, obrigando os julgadores a se aterem ao critério prefixado pela Administração, levando sempre em consideração o interesse do serviço público, os fatores qualidade, rendimento, eficiência, durabilidade, preço, prazo, financiamento, carência e outras condições pertinentes pedidas ou admitidas pelo edital.

Furtado (2007, p. 45), explica:

Julgamento objetivo significa, ademais, além de os critérios serem objetivos, que eles devem estar previamente definidos no edital. Não seria possível, por exemplo, querer a comissão de licitação, durante a realização do certame, escolher novos critérios não previstos no edital para julgar as propostas apresentadas ainda que os critérios pudessem ser considerados objetivos.

Conforme o próprio nome do princípio já indica, não se pode dar margens à subjetividade no julgamento das propostas, é necessário ater-se a fatores concretos, que não permitam aos julgadores fazer uso do seu próprio arbítrio.

### 2.2.2 Modalidades da Licitação

A Lei de Licitações e Contratos, em seu art. 22, define cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Acrescentando a estas cinco, com a lei 10.520/2002, uma nova modalidade, o pregão.

As modalidades de licitação se constituem como espécies do certame, possuem características próprias e se destinam a determinados tipos de contratação. A seguir, estão descritas cada uma delas.

### 2.2.2.1 Concorrência

Segundo Meirelles (2006, p. 79):

Concorrência é a modalidade de licitação própria para contratos de grande valor, em que se admite a participação de quaisquer interessados, registrados ou não, que satisfaçam as condições do edital, convocados com antecedência mínima de 45 ou 30 dias.

Para Di Pietro (2008), a concorrência possui duas características básicas, que são a ampla publicidade e a universalidade. A ampla publicidade reside no fato do aviso da licitação, que deverá ser amplamente divulgado. A universalidade, pela possibilidade de garantir a quaisquer interessados que apresentem suas propostas, preenchidos os requisitos de qualificação.

- a) A concorrência é obrigatória para:
- b) obras e serviços de engenharia de valor superior a um milhão e quinhentos mil reais (atualizado na forma do art.120, com a redação dada pela Lei nº 9.648/98);
- c) compras e serviços que não sejam de engenharia, de valor superior a seiscentos e cinquenta mil reais (também atualizado);
- d) compra e alienação de bens imóveis, qualquer que seja o seu valor, ressalvado o disposto no artigo 19, que admite concorrência ou leilão para alienação de bens adquiridos em procedimentos judiciais ou mediante dação em pagamento (§ 3º do artigo 23, alterado pela Lei 8.666/94);
- e) concessões de direito real de uso (§ 3º do art. 23);
- f) licitações internacionais, com a ressalva para a tomada de preços e para o convite na hipótese do § 3º do artigo 23;
- g) alienação de bens móveis de valor superior ao previsto no art. 23, II, b (art. 17, § 6º);
- h) para o registro de preços (art. 15, § 3º, I), ressalvada a possibilidade de utilização do pregão, conforme artigos 11 e 12 da Lei nº 10.520/2002. (DI PIETRO, 2008, p. 359)

### 2.2.2.2 Tomada de Preços

Conforme texto da Lei 8.666/93, art. 22, § 2º, “tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada necessária qualificação”.

Para Meirelles (2006, p. 98), a tomada de preços é caracterizada “[...] pela existência de habilitação prévia dos licitantes através dos registros cadastrais, de modo que a habilitação preliminar se resume na verificação de dados constantes dos certificados de registro dos interessados [...]”.

A tomada de preços será utilizada nas obras e serviços de engenharia com valor superior a R\$ 150.000,00 e inferior a R\$ 1.500.000,00, e em outras contratações que possuam valores acima de R\$ 80.000,00 e abaixo de R\$ 650.000,00. (Lei 8.666/93, art. 23, incisos I e II).

#### 2.2.2.3 Convite

O convite se caracteriza como a modalidade de licitação mais simples. O art. 22, § 3º, da Lei de Licitações, o conceitua da seguinte forma:

Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

O convite não exige publicação, divulgação em grandes jornais, o que a lei determina é a afixação do seu instrumento convocatório, a carta-convite, em local apropriado. Esta modalidade se institui para contratos de pequeno valor, que não ultrapasse R\$ 150.000,00 nas obras e serviços de engenharia, e R\$ 80.000,00 nas demais contratações.

#### 2.2.2.4 Concurso

O art. 22, § 4º, da Lei de Licitações conceitua concurso como:

[...] modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes do edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

Para Justen Filho (2010), o concurso denota o interesse da Administração em trabalhos técnicos ou intelectuais, que revelem capacidades individuais, podendo ter por finalidade o incentivo cultural, ou resultados práticos e executáveis.

Furtado (2007) ressalta as diferenças entre o concurso e as demais modalidades. Enquanto nas demais, o serviço só é prestado após a seleção, com o preço a ser pago indicado pelo próprio licitante, no concurso, os trabalhos já são

selecionados prontos, e o preço ou prêmio é previamente fixado pela Administração no edital.

#### 2.2.2.5 Leilão

O leilão é definido no art. 22, § 5º, da Lei 8.666/93, da seguinte forma:

[...] modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Assim, esta modalidade será utilizada quando a Administração não necessitar mais de determinados bens móveis, quando da apreensão legal de mercadorias, ou de produtos penhorados não pagos por seus devedores. (FURTADO, 2007)

Justen Filho (2010, p. 465), explica sobre a dispensa da fase de habilitação a esta modalidade:

O leilão é um procedimento licitatório apropriado para a alienação de bens pelo melhor preço. Por isso, é desnecessária uma fase de habilitação destinada a investigar alguma peculiaridade do interessado. Quando muito, a Administração Pública pode exigir comprovação de que o interessado dispõe de condições econômicas para honrar suas propostas. Desse modo, reduzirá o risco de participação de aventureiros que, após obterem a vitória, desaparecerão sem cumprir suas obrigações.

#### 2.2.2.6 Pregão

O pregão é uma nova modalidade de licitação, instituída pela Lei 10.520/2002, que se destina, conforme palavras de Di Pietro (2008, p. 366) a “[...] aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública”.

Existem dois tipos de pregão, o presencial e o eletrônico. O pregão presencial, segundo conceito de Justen Filho (2010, p. 465), “[...] caracteriza-se pela existência de uma solenidade nas instalações do órgão público, com a presença física dos sujeitos interessados em sessão pública”. Já o eletrônico, conforme palavras do mesmo autor (p. 466), “[...] produz-se com a utilização da internet,

realizando-se a competição por meio de propostas e manifestações de vontade remetidas eletronicamente”.

### 2.3 Contrato Administrativo: definições e características

Concluída a etapa de licitação e adjudicado o seu objeto ao vencedor, a Administração sucederá à formalização do contrato.

Meirelles (2007, p. 212) conceitua contrato administrativo como:

[...] o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade firma com particular ou com outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração.

Cretella Junior (2000, p. 141) da mesma forma expressa:

Contrato Administrativo é todo acordo de vontades que participa a Administração e que, tendo por objetivo direto a satisfação de interesses coletivos, está submetido a um regime jurídico de direito público e informado por princípios publicísticos.

Os contratos administrativos diferenciam-se dos demais contratos por uma de suas partes ser obrigatoriamente a Administração, segundo Meirelles (2007, p. 213) “é a participação da administração, derogando normas de Direito Privado e agindo *publicae utilitatis causa* sob a égide do Direito Público, que tipifica o contrato administrativo”. O que dá sentido à celebração deste tipo de contrato nada mais é que o objetivo de atender ao interesse público, enquanto os contratos celebrados no âmbito particular têm ampla liberdade, os administrativos no Direito público estão sujeitos a limitações de conteúdo e a requisitos formais rígidos.

O contrato administrativo é sempre consensual e, em regra, formal, oneroso, comutativo e realizado *intuitu personae*. É consensual porque consubstancia um acordo de vontades, e não um ato unilateral e impositivo da Administração; é formal porque se expressa por escrito e com requisitos especiais; é oneroso porque remunerado na forma convencional; é comutativo porque estabelece compensações recíprocas e equivalentes para as partes; é *intuitu personae* porque deve ser executado pelo próprio contratado, vedadas, em princípio, a sua substituição por outrem ou a transferência do ajuste. (MEIRELES, 2007, p. 212)

A estes requisitos formais entende-se a necessidade de publicação do contrato, de formalização por escrito do mesmo, assim como cláusulas que fixem as obrigações e direitos de cada parte.

Quanto à publicação, a Lei 8.666/93 em seu art. 61, parágrafo único, prevê como obrigatório que o contrato e seus aditamentos sejam publicados de forma resumida na imprensa oficial, sendo este ato condição indispensável de sua eficácia. A lei também prevê que este contrato seja obrigatoriamente escrito, tornando nulo o contrato verbal, admitido apenas quando em pequenas compras de pronto pagamento. O instrumento do contrato é em regra, o termo, mas existem outros documentos hábeis que expedidos pela Administração são aceitos pelo contratado, para a formalização do ajuste, tais como: carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra de ordem de serviço. (MEIRELLES, 2007).

Quanto ao conteúdo, o contrato nada mais será que o conjunto de todas as disposições acordadas entre as partes, incluindo também cálculos, planilhas, cronogramas. Também farão parte as cláusulas, definindo o objeto do ajuste e todas as responsabilidades dos contratantes, conforme será apresentado a seguir.

### 2.3.1 Cláusulas Contratuais

O art. 54 da Lei 8.666/93 estabelece que os contratos administrativos serão regulados pelas suas cláusulas e por preceitos do Direito Público, sendo aplicado supletivamente, os princípios da teoria geral do contrato e as disposições de direito privado.

Estas cláusulas subdividem-se em essenciais ou necessárias, que estabelecem condições fundamentais para execução do contrato, acessórias ou secundárias, que complementam e esclarecem a vontade das partes, e por fim as cláusulas exorbitantes que conferem vantagens à Administração. (MEIRELES, 2007)

As cláusulas essenciais ou necessárias são de fundamental importância ao bom andamento do contrato, dispondo de todos os direitos e obrigações de cada uma das partes. São essenciais porque conforme Meirelles (2007) sua omissão poderia impedir ou dificultar a execução do contrato, seja pela indefinição do objeto, do preço, ou outras condições necessárias e não esclarecidas.

A Lei 8.666/93, em seu art. 55 define estas cláusulas:

- I - o objeto e seus elementos característicos;
- II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;



- III - os preços, as condições de pagamento, os critérios, data base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- VIII - os casos de rescisão;
- IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no Art. 77 desta Lei;
- X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

As cláusulas exorbitantes, por sua vez, se configuram como a maior característica do contrato administrativo, pois consignam vantagens à Administração, colocando-a em uma posição de superioridade em relação ao contratado. Enquanto que nos contratos privados é firmada uma relação de igualdade entre as duas partes, nos contratos administrativos, tendo em vista a supremacia do interesse público, a lei estabelece prerrogativas que coloquem a Administração em um patamar superior em face do contratado. Di Pietro (2007, p. 239) define estas cláusulas “como aquelas que não são comuns ou que seriam ilícitas nos contratos entre particulares, por encerrarem prerrogativas ou privilégios de uma das partes em relação à outra”. Tais cláusulas, definidas no art. 58 da Lei 8666/93, são:

- I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adaptação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;
- II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do Art. 79 desta Lei;
- III - fiscalizar-lhes a execução;
- IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;
- V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

## 2.4 Execução do Contrato

Posterior às etapas de planejamento, licitação e celebração do contrato administrativo, segue-se à etapa de execução deste. Nesta etapa é cumprido tudo o que fora estabelecido anteriormente, observando não somente a realização do objeto do contrato, mas também a perfeição técnica dos trabalhos, os prazos contratuais, condições de pagamento, e a tudo mais que possa ter sido estabelecido e convencionado como encargo de qualquer uma das partes. Assim, conforme afirma Meirelles (2007, p. 226) “executar o contrato é, pois, cumpri-lo no seu objeto, nos seus prazos e nas suas condições”.

A finalidade do contrato é a sua execução, assim para que haja o cumprimento regular de todas as obrigações contratuais é necessário que haja acompanhamento. A Lei 8.666/93 prevê em seu art. 67, o acompanhamento e fiscalização da execução do contrato por um representante da Administração especialmente designado, anotando em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, bem como determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

Um acompanhamento eficaz é de extrema importância, a Administração deve sempre estar atenta à execução das prestações contratadas, detectando práticas irregulares e defeituosas, ou mesmo verificando antecipadamente, de acordo com o andamento, o que não será cumprido, ou seja, a Administração deve sempre estar atenta a tomar providências necessárias a fim de resguardar o interesse público. (FERRAZ, 2012)

Meirelles (2007) leciona que o acompanhamento da execução contratual é compreendido por algumas fases, quais sejam: fiscalização, orientação, interdição, intervenção e aplicações de penalidades contratuais. Barral (2016, p. 69), extraiu o seguinte entendimento para cada uma delas:

- a) Fiscalização: verificar o material utilizado e a forma de execução do objeto do contrato, confirmar o cumprimento das obrigações tanto no aspecto técnico, quanto nos prazos de realização;
- b) Orientação: estabelecer normas e diretrizes, dar e receber informações sobre a execução do contrato;
- c) Interdição: paralisar a execução do contrato por estar em desacordo com o pactuado;
- d) Intervenção: assumir a execução do contrato;
- e) Aplicação de penalidades: é dever da Administração quando verifica a inadimplência do contratado na realização do objeto, no cumprimento de prazos ou qualquer outra obrigação.

### 3 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

À Administração é conferido o poder-dever de promover a devida fiscalização da execução contratual, objetivando-se a conferência da entrega ou realização do objeto do contrato, bem como a execução deste no tempo e modo devidos. Segundo Furtado (2007), a Administração deve agir preventivamente, não podendo assumir uma posição passiva aguardando que o contratado cumpra todas as suas obrigações contratuais. Tendo em vista a supremacia do interesse público, é necessário que Administração acompanhe cada etapa e fase do contrato, a fim de verificar seu efetivo objetivo contratual.

O Manual de Licitações e Contratos do TCU (2010, p. 780-781) dispõe:

Acompanhamento e fiscalização de contratos são medidas poderosas colocadas à disposição do gestor na defesa do interesse público. Toda execução do contrato deve ser fiscalizada e acompanhada por representante da Administração, de preferência do setor que solicitou o bem, a obra ou serviço. Deve ser mantida pela Administração, desde o início até o final da execução do contrato, equipe de fiscalização ou profissional habilitados, com experiência técnica necessária ao acompanhamento e controle do objeto contratado. Os fiscais designados podem ser servidores da própria Administração ou contratados especialmente para esse fim.

Sobre a garantia de um poder-dever, Justen Filho (2000, p. 563) leciona:

O regime de Direito Administrativo atribui à Administração o poder dever de fiscalizar a execução do contrato (art.58, III). Compete à Administração designar um agente seu para acompanhar diretamente a atividade do outro contratante. O dispositivo deve ser interpretado no sentido de que a fiscalização pela Administração não é mera faculdade assegurada a ela. Parte-se do pressuposto, inclusive, de que a fiscalização induz o contratado a executar de modo mais perfeito os deveres a ele impostos.

A gestão e a fiscalização dos contratos administrativos são atividades de extrema importância para a Administração, devendo ser pautadas pelos princípios de eficiência e eficácia, evitando prejuízos e desperdício de recursos públicos. Nesse sentido, o Manual de Gestão de Contratos da ENAP (2014, p. 05) dispõe:

Realizar uma gestão e uma fiscalização contratual não envolve apenas o aspecto da legalidade, isto é, se as ações estão de acordo com a lei e os regulamentos pertinentes. Envolve também as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, implica verificar se estão sendo produzidos os resultados esperados, a um custo razoável, se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se os usuários estão satisfeitos com os serviços que lhes são prestados.

Pércio (2010, p. 122) também ressalta sobre a visualização do princípio da eficiência no acompanhamento da execução contratual, e alerta para os possíveis prejuízos que um mau acompanhamento pode trazer à Administração. Segundo ele:

O princípio da eficiência é o elemento que permite o controle de atuação administrativa para além de mera obtenção de resultados. A Administração deve ser eficiente ao controlar o desempenho do contratado na execução de suas atividades. Qualquer falha nesse processo pode contribuir para um contrato antieconômico, moroso, deficiente e insatisfatório. O princípio da eficiência norteia a atuação de todos os agentes envolvidos na execução do contrato, em especial do fiscal e do gestor.

Uma boa gestão e fiscalização contratual estão diretamente ligadas à atuação dos gestores e fiscais, por isso cabe destacar a capacitação a qual os agentes da Administração incumbidos nesta tarefa de gerir e fiscalizar um contrato deverão possuir. Além de deter de conhecimento técnico acerca do objeto contratado, da legislação e cláusulas que envolvem o processo de contratação, é necessário um perfil adequado no desempenho de suas funções, tais como liderança, flexibilidade, assertividade, pró-atividade, além de um poder de negociação frente à busca dos melhores resultados na execução do contrato (FURTADO *APUD* CUNHA, 2011).

Furtado (2007, p. 544) destaca as mazelas da atividade de gestão e fiscalização dos contratos administrativos, e alerta o poder público para uma maior atenção a este tema:

[...] é imperioso chamar a atenção para a falta de estrutura dos órgãos e entidades da Administração Pública para a gestão e fiscalização dos contratos administrativos, deficiência que torna a gestão dos contratos, sem qualquer dúvida, um dos pontos mais vulneráveis à fraude no serviço público. Cientes de que a Administração Pública não tem capacidade de promover a efetiva fiscalização da execução do objeto contratual, contratados mal intencionados simplesmente não executam adequadamente as avenças firmadas, apresentam faturas por meio das quais declaram a perfeita execução da avença com vista ao recebimento do pagamento, e a Administração, em razão da falta de capacidade de fiscalizar a execução do contrato, paga o valor sem qualquer impugnação. A falta de estrutura de pessoal, tanto do ponto de vista da quantidade quanto da qualidade para fiscalizar a execução dos contratos administrativos é um dos aspectos que certamente mereceria atenção imediata do poder público.

Deixar de se observar as irregularidades no decorrer da execução contratual, é conduta negligente e que vai contra os princípios da supremacia e indisponibilidade do interesse público, uma vez que é dever da Administração a aplicação correta e eficaz dos recursos públicos. Daí então, a importância das

figuras do gestor e fiscal como os agentes responsáveis pela boa utilização destes recursos, já que com sua atuação podem garantir o correto cumprimento da execução contratual, afastando a possibilidade de prejuízos.

É indispensável que ambas as partes, Administração e gestor/fiscal, tenham dimensão da importância que é o acompanhamento da execução contratual. A Administração, na medida em que promova a capacitação e treinamento contínuo destes servidores, além de fornecer toda uma estrutura e recursos necessários para uma boa prática destas atividades. Aos gestores e fiscais, na medida em que tenham consciência de sua responsabilidade, exercendo seu papel com compromisso e dedicação, e de maneira que busquem a excelência nos resultados.

O Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos da ENAP (2014, p.13) destaca alguns dos atributos que se espera do servidor designado para tal função, são eles:

- Segurança em sua atuação;
- Cordialidade e bom relacionamento com o contratado;
- Zelo pelo interesse público;
- Integridade;
- Honestidade e responsabilidade;
- Colaborador (com seus superiores e seus pares);
- Disposição em prestar contas de seu encargo e ser avaliado;
- Capacidade de liderança;
- Ética;
- Ausência de timidez;
- Ter raciocínio ágil e manter postura isenta e equilibrada;
- Saber lidar com críticas.

São inúmeras as adversidades que o gestor e fiscal poderão encontrar durante o decorrer da execução contratual, sendo essencial estarem plenamente seguros em sua atuação, e a Administração em promover isso, tomando as medidas necessárias para que seus agentes públicos desempenhem suas funções com o maior aproveitamento possível.

### **3.1 Diferenças entre o Gestor e Fiscal e suas principais atribuições**

As figuras do gestor e fiscal são bastante difundidas entre a doutrina, porém, não claramente definidas na legislação. A Lei 8.666/93 em seu art. 67, somente prevê a necessidade de um agente da Administração para acompanhar a execução do contrato:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Da mesma maneira, o art. 6º, do Decreto 2.271/97, que dispõe sobre a contratação de serviços da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, somente reconhece a figura de um agente:

A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato.

Entende-se, porém, que embora não haja previsão legal distinguindo as atividades de gestão e fiscalização, e estabelecendo a necessidade de agentes distintos para a realização de ambas, faz-se necessária esta separação, pois se configura como uma boa prática que torna o controle da execução contratual mais seguro. Furtado (2007, p. 545), compactua do mesmo entendimento, quando diz que “não obstante a não segregação dessas duas atribuições não possa ser considerada ilegal, ela deve ser evitada”.

Gestão e fiscalização são duas atividades diferentes. A gestão é um somatório de ações administrativas “que incluem supervisão, monitoramento, sindicância e operacionalização na execução do contrato”. (MEIRELES *apud* FERRAZ, 2012, p. 31). Já a fiscalização, conforme conceitua Ferraz (2012, p. 32), “é o exercício do controle e fiscalização ordenada do objeto contratado pela Administração, a fim de examinar ou averiguar se sua execução está em conformidade com as especificações, o projeto, os prazos e outros requisitos do contrato”.

Furtado (2007, p. 545) propõe a seguinte distinção entre gestor e fiscal:

Ao fiscal do contrato, como observado, cumpre verificar a correta execução do objeto da avença, de modo a legitimar a liquidação dos pagamentos devidos ao contratado, ou, conforme o caso, para orientar as autoridades competentes acerca da necessidade de serem aplicadas sanções ou de rescisão contratual. O gestor do contrato, a seu turno, é aquele a quem incube tratar com o contratado. Ou seja, o gestor do contrato tem a função de conversar com o contratado, de exigir que este último cumpra o que foi pactuado, de sugerir eventuais modificações contratuais.

De acordo com o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos do INPI (2010), a gestão tem uma visão macro do contrato, é o gerenciamento geral, podendo ser inclusive exercida por um setor, a fiscalização, no entanto, é pontual, é o serviço *in loco* da execução do contrato, e necessariamente deve ser exercida por um representante da Administração especialmente designado para tal função.

Rodrigues (2012, p. 34) cita as principais atribuições do gestor e fiscal, resumindo-as da seguinte forma:

Quadro 1 – Atribuições do Gestor e Fiscal

<b>Atribuições do Fiscal</b>	<b>Atribuições do Gestor</b>
Acompanhamento <i>in loco</i> da execução	Parte gerencial e administrativa/contábil do contrato
Verificação do cumprimento material e formal do contrato	Procedimentos referentes a depósito, execução e desconto de garantia
Apontamento de faltas cometidas pelo contratando	Análise dos relatórios contendo as solicitações dos fiscais, recomendando à autoridade superior a aplicação de sanções administrativas e rescisão contratual, quando for o caso
Determinação de correção e readequação	Solicitação de parecer técnico ou jurídico, quando necessário
Instrução do processo referente a modificações contratuais	Análise e manifestação sobre os relatórios dos fiscais e documentos constantes do processo, relacionados a recebimento e pagamento
Instrução do processo para prorrogação de prazos de execução	Liberação dos pagamentos, de acordo com o relatório dos fiscais
Instrução do processo para aplicação de sanções administrativas	Retenção de pagamento, quando autorizado pela autoridade superior
Instrução do processo para rescisão contratual	Procedimento de cobranças de multas
Realização de medições e solicitações de pagamentos	Instrução do processo para prorrogação de prazo de vigência e de execução
Atuação no recebimento do objeto	Instauração do contraditório e ampla defesa, quando necessários
Elaboração de relatórios periódicos e demais documentos de fiscalização, a serem enviados ao gestor para análise e posterior anexação ao processo	

Fonte: Adaptado, Rodrigues (2012, p. 34)

### 3.2 Da Responsabilidade da fiscalização da execução contratual

Os servidores designados à tarefa de gerenciar e fiscalizar os contratos administrativos, não podem se recusar a exercê-las, isto, conforme o disposto no art. 116, inciso IV, da Lei 8.112/90, que prevê a obrigação dos agentes públicos, em cumprirem as ordens superiores.

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

(...)

IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais.

Assim, além de desempenharem uma tarefa crítica, que exige capacitação e comprometimento, e da qual não podem oferecer recusa, estes servidores estão sujeitos também a penalidades, quando da sua atuação forem verificados atos praticados em desacordo com a lei. Desta forma, podem responder por seus atos nos âmbitos civil, penal e administrativo.

Segundo o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos da ENAP (2014, p. 27), estes agentes respondem:

[...] administrativamente, se agir em desconformidade com seus deveres funcionais, descumprindo regras e ordens legais. Penal, quando a falta cometida for capitulada como crime, entre os quais se incluem os previstos na Seção III – Dos Crimes e das Penas, do Capítulo IV, da Lei nº 8.666/93. Civil, quando em razão da execução irregular do Contrato ficar comprovado dano ao erário.

Justen Filho (2010, p. 245) cita:

Ressalte-se que os agentes públicos cuja atuação concreta for a causa da rescisão culposa por parte da Administração estarão sujeitos a responsabilização pessoal. Se o pagamento se fez com atraso por desídia do servidor, deverá ser ele punido na via administrativa e, se for o caso, penal. Estará sujeito à responsabilização civil para indenizar a Administração Pública pelas consequências gravosas do pagamento de perdas e danos ao particular.

Entende-se, porém, que apesar de não poder recusar a nomeação, o fiscal ou gestor pode e deve exigir capacitação à Administração, bem como expor alguma limitação ou outros fatos, que levem à conclusão de que sua obrigação não será cumprida a esmo.



5.7.7. O servidor designado para exercer o encargo de fiscal não pode oferecer recusa, porquanto não se trata de ordem ilegal. Entretanto, tem a opção de expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações que possam impedi-lo de cumprir diligentemente suas obrigações. A opção que não se aceita é uma atuação a esmo (com imprudência, negligência, omissão, ausência de cautela e de zelo profissional), sob pena de configurar grave infração à norma legal. (Acórdão nº 2.917/2010 - TCU - Plenário)

É Imperioso ressaltar o cuidado quando da designação dos agentes para acompanhar o contrato, observando características e critérios básicos. Neste sentido, o Acórdão nº 1094/2013, do TCU orienta:

9.1.2. designe fiscais considerando a formação acadêmica ou técnica do servidor/funcionário, a segregação entre as funções de gestão e de fiscalização do contrato, bem como o comprometimento concomitante com outros serviços ou contratos, de forma a evitar que o fiscal responsável fique sobrecarregado devido a muitos contratos sob sua responsabilidade. (Acórdão 1.094/2013 - TCU - Plenário)

Percebe-se, a partir do exposto, que a responsabilização dos gestores e fiscais está atrelada à sua capacitação. Não estando capacitados, e percebendo-se isso como uma falha da Administração, não podem ser estes profissionais penalizados.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada quanto aos objetivos como descritiva, uma vez que busca descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002). E também como exploratória, já que busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, se caracteriza como uma pesquisa quantitativa, pois buscou representar numericamente os resultados obtidos, observando a frequência de respostas a cada opção. Utiliza quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do trabalho, feita a partir da consulta a livros, artigos, leis, decretos, *sites*, que tratassem sobre o tema, objeto deste estudo.

Também foi utilizado o estudo de caso junto ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, visando identificar o preparo dos gestores e fiscais do referido órgão. Para Gil (2002, p.54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Para a coleta de dados foram distribuídos questionários a uma amostra de 22 servidores, entre gestores e fiscais dos principais contratos administrativos vigentes celebrados pela Secretaria do TRE-MA. A aplicação dos questionários se deu no período de dezembro de 2016. Com o resultado da pesquisa em mãos, os dados foram organizados e tabulados em uma planilha do Excel, e assim serão apresentados graficamente, procedendo-se à análise e significado dos mesmos de acordo com o embasamento teórico do trabalho.

## 5 PESQUISA, RESULTADOS E ANÁLISES

### 5.1 Descrição do Campo de Pesquisa

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é o órgão do Poder Judiciário Federal que tem como principais atividades a condução do processo eleitoral, desde o alistamento dos eleitores, operacionalização das eleições até o julgamento das matérias referentes à legislação eleitoral.

Com 84 anos de existência, o TRE - MA tem sua sede localizada em São Luís, atuando em todo o estado por meio de 111 zonas eleitorais. O órgão tem como missão, garantir a legitimidade do processo eleitoral, e como visão, consolidar a credibilidade da justiça eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.

Atualmente está dividido estruturalmente em sete unidades administrativas, que compreendem a Presidência, a Corregedoria Regional Eleitoral, a Diretoria Geral, e as Secretarias de Administração e Finanças, Judiciária, de Tecnologia da Informação e Comunicação, e de Gestão de Pessoas.

No início de 2016, o órgão passou por uma reestruturação que culminou com a criação e aglutinação de alguns setores. Dentre estas criações, surgiu a SEGEC (Seção de Gestão de Contratos), implantada com a competência de gerir os contratos inerentes à Secretaria de Administração e Finanças, unidade com maior número de contratações e de maior complexidade. A Secretaria de Tecnologia da Informação também segrega as funções de gestor e fiscal, obedecendo ao disposto na Instrução Normativa SLTI 04/2010, que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação, e estabelece:

IV- Gestor do Contrato: servidor com atribuições gerenciais, técnicas e operacionais relacionadas ao processo de gestão do contrato, indicado por autoridade competente;

V- Fiscal Técnico do Contrato: servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato;

VI – Fiscal Administrativo do Contrato: servidor representante da Área Administrativa, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar o contrato quanto aos aspectos administrativos.

Assim, a pesquisa foi feita com os servidores lotados nas unidades com maior número de contratações: SAF, STI e SGP. Unidades que comportam também

os contratos mais complexos, e que exigem maior acompanhamento do gestor e do fiscal, possibilitando, portanto, maior segurança nos resultados desta pesquisa.

## 5.2 Análises

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa a partir da aplicação do questionário aos gestores e fiscais de contratos do TRE-MA. O questionário foi dividido em três partes. Na primeira buscou levantar dados acerca do perfil do gestor e fiscal com perguntas relacionadas à idade, sexo, tempo de trabalho. Na segunda faz-se um apanhado sobre aspectos da gestão/fiscalização, com perguntas relacionadas à capacitação, problemas enfrentados na execução do contrato, etc. Na terceira, busca-se conhecer a forma de atuação destes agentes, verificando se está em consonância com a legislação e doutrina, e por fim, identificar a percepção destes quanto ao seu preparo.

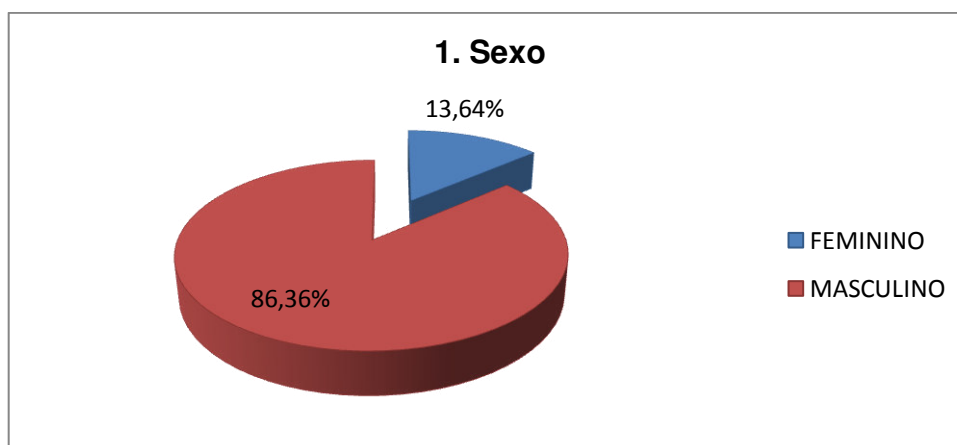
### 5.2.1 Quanto ao sexo do Gestor/Fiscal

Quadro 2 – Sexo do Gestor/ Fiscal

Sexo	Frequência	Percentual (%)
Masculino	19	86,36%
Feminino	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 1 – Sexo do Gestor/Fiscal



Fonte: Autoria própria

Observou-se a partir dos dados representados no Quadro 2 e Gráfico 1, que mais de 80% dos entrevistados são do sexo masculino, o que revela predominância do exercício das funções de gestor e fiscal por homens no TRE-MA.

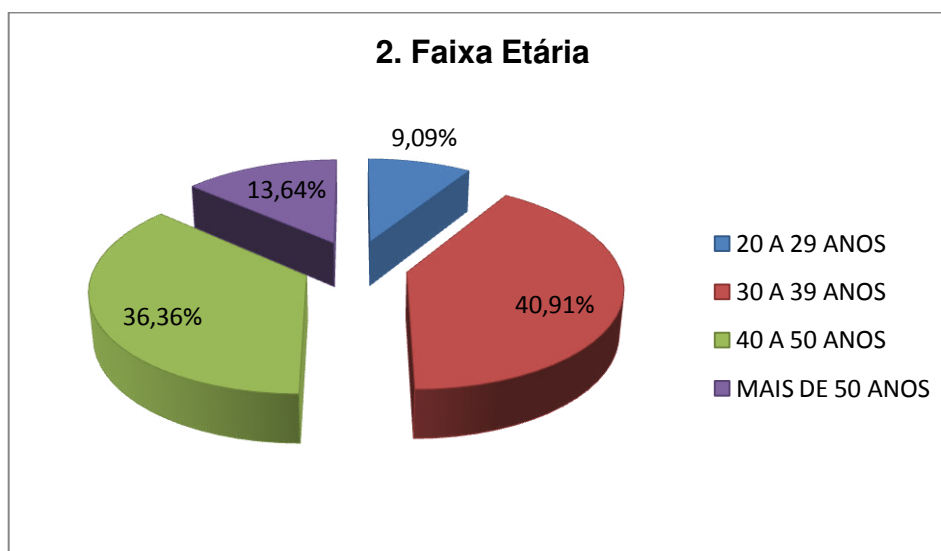
### 5.2.2 Quanto à faixa etária do Gestor/Fiscal

Quadro 3 – Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)
20 a 29 anos	2	9,09%
30 a 39 anos	9	40,91%
40 a 50 anos	8	36,36%
Mais de 50 anos	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Autoria própria

Quanto à idade, o Quadro 3 e o Gráfico 2 demonstram que 40,91% declararam ter entre 30 a 39 anos, e 36,36% compreendem a idade entre 40 a 50 anos. O que evidencia um certo equilíbrio na faixa etária dos gestores e fiscais no TRE-MA, tendo, se somados, o percentual de 77,27%, com idade entre 30 a 50

anos. Enquanto que os que declararam ter menos de 30 anos e mais de 50, somam 22, 73%.

### 5.2.3 Quanto à formação do Gestor/Fiscal

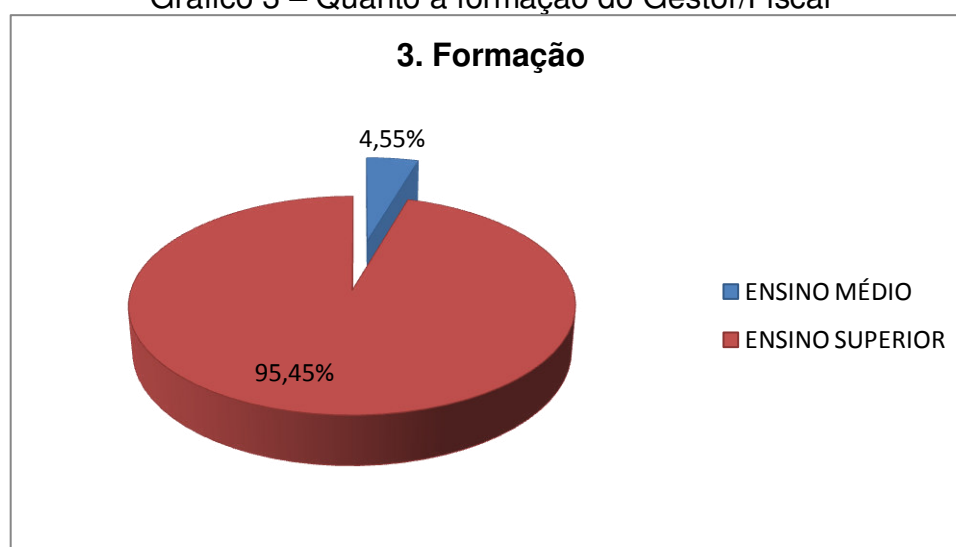
Este item buscou identificar o nível de instrução dos servidores responsáveis pela tarefa de gestão e fiscalização, bem como a área de formação. Os dados estão representados nos Quadros 4 e 5 e nos Gráficos 3 e 4.

Quadro 4 – Quanto à formação do Gestor/Fiscal

<b>Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Ensino Médio	1	4,55 %
Ensino Superior	21	95,45 %
Total	22	100,00 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 3 – Quanto à formação do Gestor/Fiscal



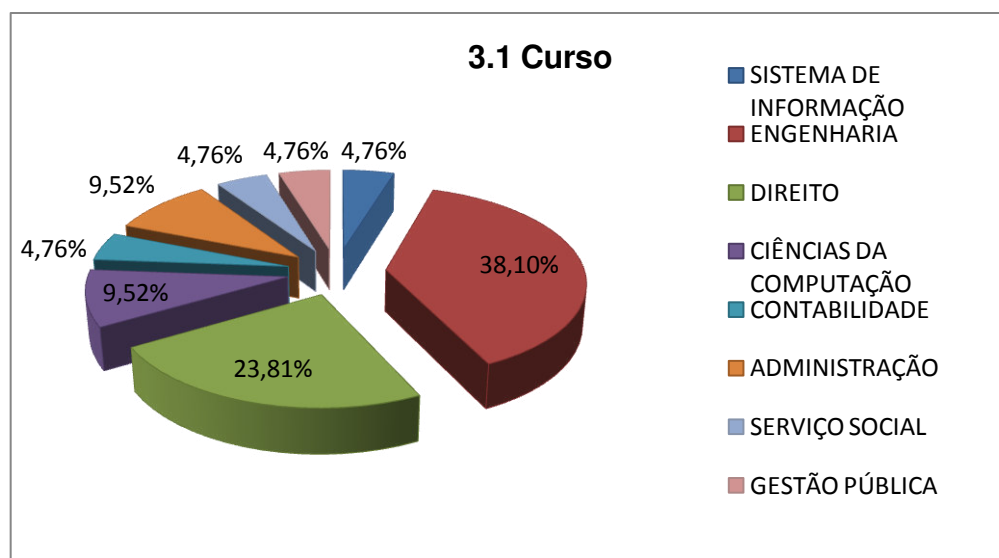
Fonte: Autoria própria

Quadro 5 - Quanto ao curso

Curso	Frequência	Percentual (%)
Engenharia	8	38,10 %
Direito	5	23,81 %
Ciência da Computação	2	9,52 %
Administração	2	9,52 %
Sistema de Informação	1	4,76 %
Contabilidade	1	4,76 %
Serviço Social	1	4,76 %
Gestão Pública	1	4,76 %
Total	21	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 4 – Quanto ao curso



Fonte: Autoria própria

Foi constatado que a maioria absoluta, possui ensino superior, representando 95,45% do total. Apenas um entrevistado declarou possuir apenas o ensino médio. Quanto ao curso, questionado àqueles que declararam ter ensino superior, ficou evidenciado a predominância de dois, Engenharia e Direito, representando uma parcela de 38,10% e 23,81% respectivamente, seguidos de Administração e Ciências da Computação com 9,52% cada, e Serviço Social, Sistema de Informação, Contabilidade e Gestão Pública com 4,76% cada um.

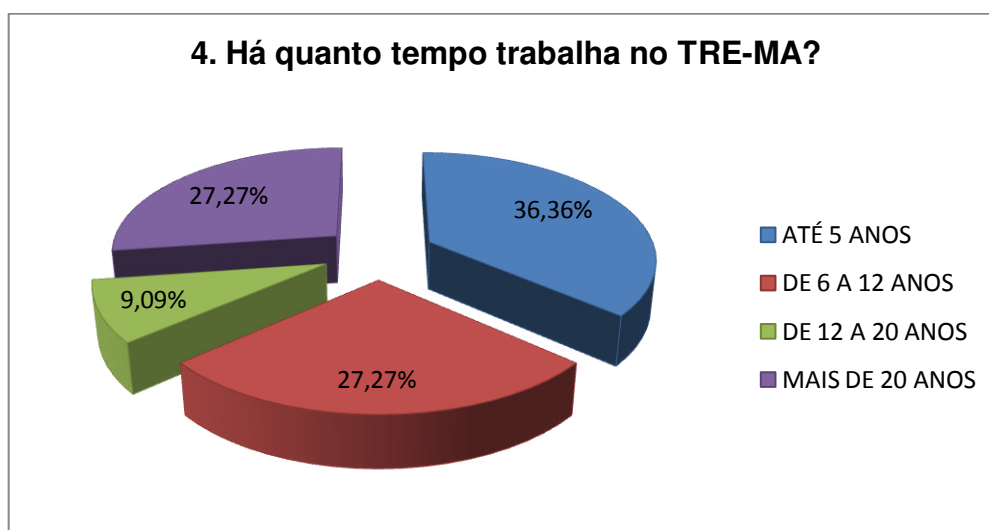
#### 5.2.4 Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA

Quadro 6 – Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA

Tempo de Trabalho	Frequência	Percentual (%)
Até 5 anos	8	36,36 %
De 6 a 12 anos	6	27,27 %
De 13 a 20 anos	2	9,09 %
Mais de 20 anos	6	27,27%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 5 – Quanto ao tempo de trabalho no TRE-MA



Fonte: Autoria própria

Quando perguntados sobre há quanto tempo trabalham no TRE-MA, a maioria dos servidores (36,36%), conforme demonstrado no Quadro 6 e Gráfico 5, declarou possuir até 5 anos de trabalho, seguidos de um percentual de 27,27% , que trabalham de 6 a 12 anos. Na outra ponta, com o mesmo percentual, estão os que declararam estar no órgão há mais de 20 anos, e 9,09%, que possuem de 13 a 20 anos de trabalho. Observa-se então, que mais da metade dos gestores e fiscais (63,63%), possui até 12 anos de trabalho, sendo, portanto, uma equipe relativamente nova.



### 5.2.5 Quanto à função no TRE-MA

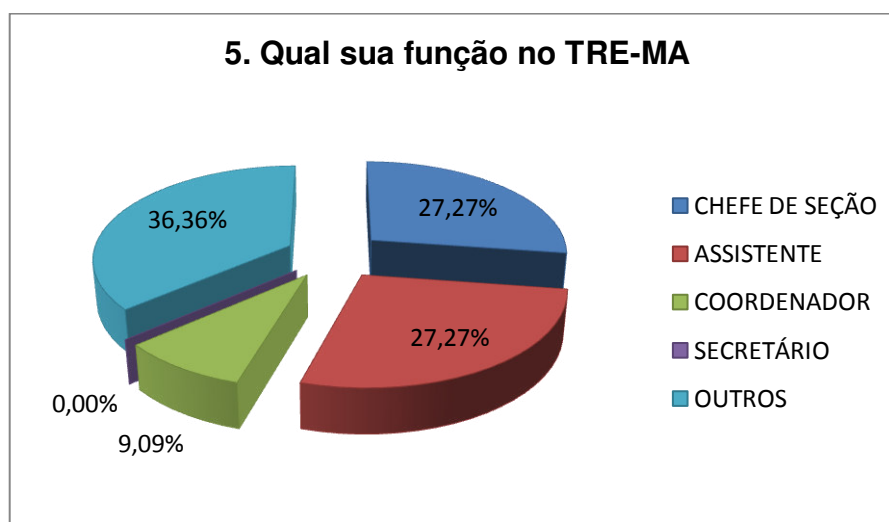
Esta pergunta buscou identificar o acúmulo das tarefas de gestor e fiscal com outras funções. Os dados estão representados no Quadro 7 e Gráfico 6.

Quadro 7 – Quanto à função no TRE-MA

Função	Frequência	Percentual (%)
Chefe de Seção	6	27,27 %
Assistente	6	27,27 %
Coordenador	2	9,09 %
Secretário	0	0,00 %
Outros	8	36,36 %
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 6 – Quanto à função no TRE-MA



Fonte: Autoria própria

Foi identificado que 27,27% assumem a função de Chefe de Seção. Igualmente com 27,27%, que são Assistentes, 9,09% que são Coordenadores, e 36,36%, que não possuem funções comissionadas, mas que exercem outras atribuições do seu cargo, além de gerir ou fiscalizar contratos.

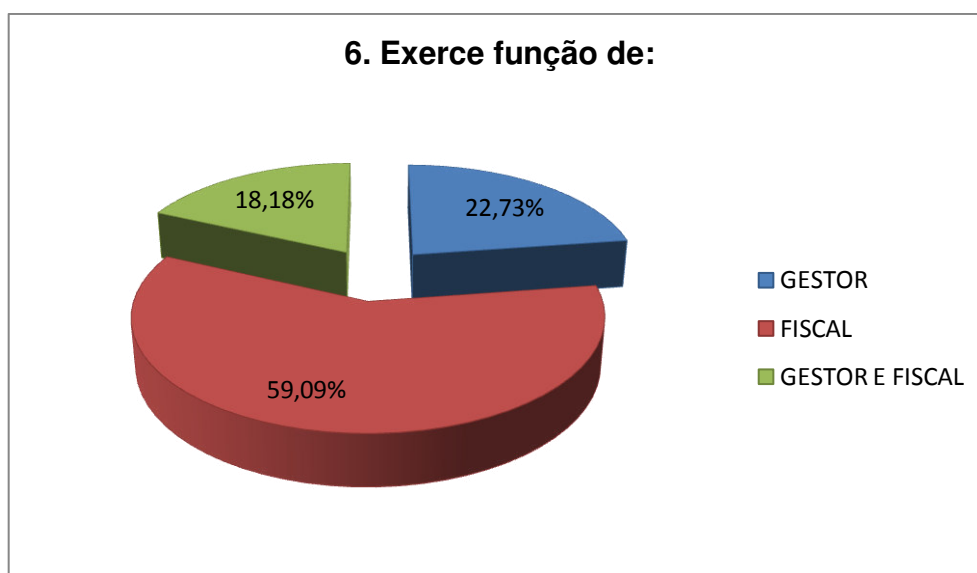
## 5.2.6 Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal)

Quadro 8 – Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal)

Atividade Exercida	Frequência	Percentual (%)
Gestor	5	22,73 %
Fiscal	13	59,09 %
Gestor e Fiscal	4	18,18 %
Total	22	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 7 – Quanto à atividade que exerce (Gestor ou Fiscal)



Fonte: Autoria própria

Este quesito teve como objetivo identificar se o entrevistado exerce a função de gestor ou fiscal. Verificou-se, conforme o Quadro 8 e Gráfico 7, que 59,09% dos entrevistados são fiscais, e 22,73% são gestores. Há ainda uma parcela de 18,18% que exercem as funções de gestor e fiscal ao mesmo tempo, o que revela uma gama de atribuições muito grande e que pode influenciar no acompanhamento da execução do contrato.

### 5.2.7 Quanto ao número de contratos sob acompanhamento

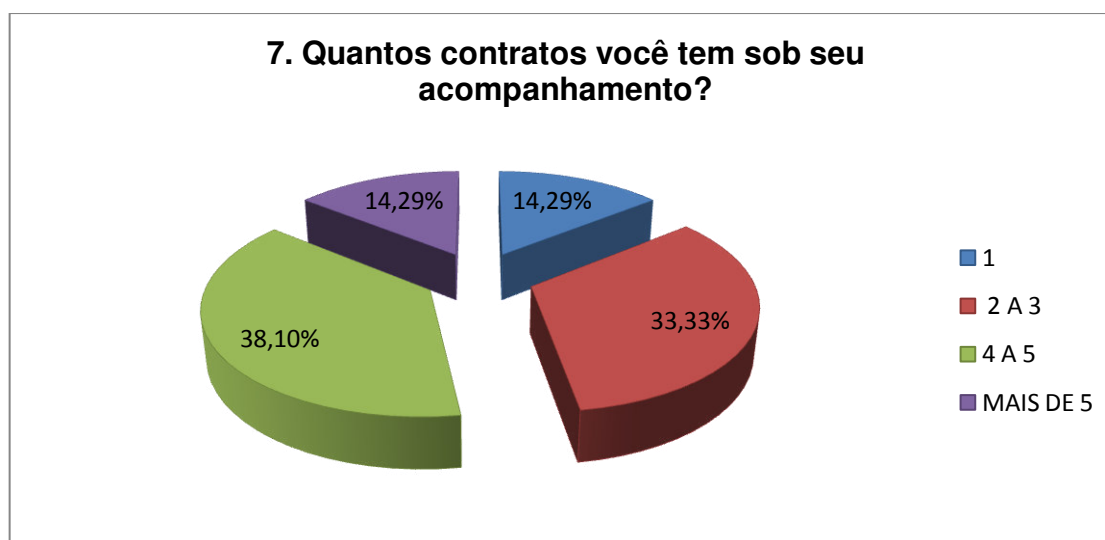
Deve-se observar na gestão e fiscalização dos contratos, o número de contratos dado a cada servidor, de maneira que estes não fiquem sobrecarregados, e comprometam a eficiência da tarefa. Assim, foi questionado aos gestores e fiscais, o número de contratos que possuem sob seu acompanhamento. Os dados estão representados no Quadro 9 e Gráfico 8.

Quadro 9 – Quanto ao número de contratos sob acompanhamento

Quantidade de Contratos	Frequência	Percentual (%)
1	3	14,29 %
2 a 3	7	33,33 %
4 a 5	8	38,10 %
Mais de 5	3	14,29 %
Total	21	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 8 – Quanto ao número de contratos sob acompanhamento



Fonte: Autoria própria

Neste quesito, a grande predominância foi de servidores que declararam ter de 4 a 5 contratos sob acompanhamento, tendo um percentual de 38,10%. Em seguida, prevaleceram os que declararam possuir de 2 a 3 contratos, representando 33,33% do total. Com o mesmo percentual, de 14,29%, estão os que declararam

possuir 1 contrato, e os que declararam possuir mais de 5 contratos. Observa-se então, que mais da metade dos gestores e fiscais possuem mais de 3 contratos sob seu acompanhamento, o que evidencia uma certa sobrecarga na atividade.

#### 5.2.8 Quanto ao tempo que exerce esta atividade

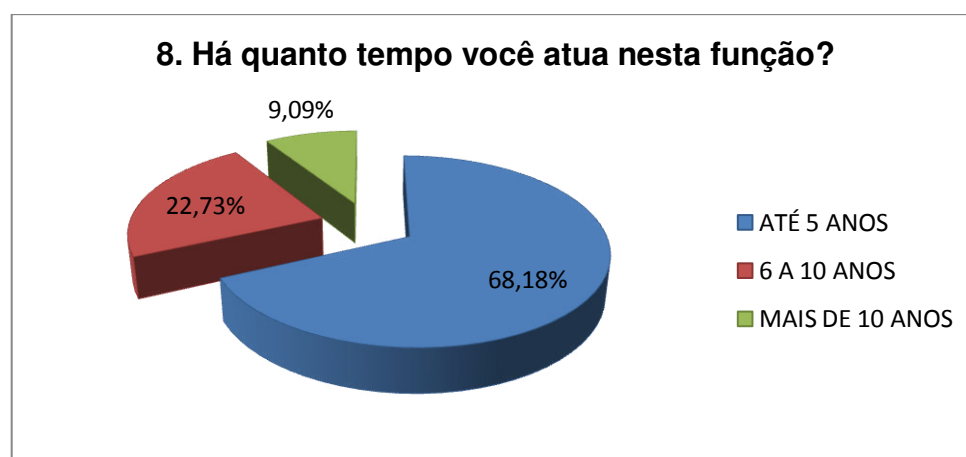
É importante conhecer a experiência dos gestores e fiscais na tarefa de gestão e fiscalização de contratos. O Quadro 10 e Gráfico 9, mostram esse resultado, acerca do questionamento sobre o tempo de atuação nesta tarefa.

Quadro 10 – Quanto ao tempo que exerce esta atividade

Tempo de Exercício na Atividade	Frequência	Percentual (%)
Até 5 anos	15	68,18 %
6 a 10 anos	5	22,73%
Mais de 10 anos	2	9,09%
Total	22	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 9 – Quanto ao tempo que exerce esta atividade



Fonte: Autoria própria

Sobre o tempo em que atuam nas tarefas de gestão e fiscalização, a grande maioria, 68,18%, se mostrou precoce nesta função, com até 5 anos de atuação. 22,73% afirmaram estar atuando de 6 a 10 anos, seguidos de 9,09% que afirmaram possuir mais de 10 anos. Este resultado evidencia a pouca experiência dos gestores e fiscais no acompanhamento da execução dos contratos.

### 5.2.9 Quanto ao conhecimento das suas atribuições

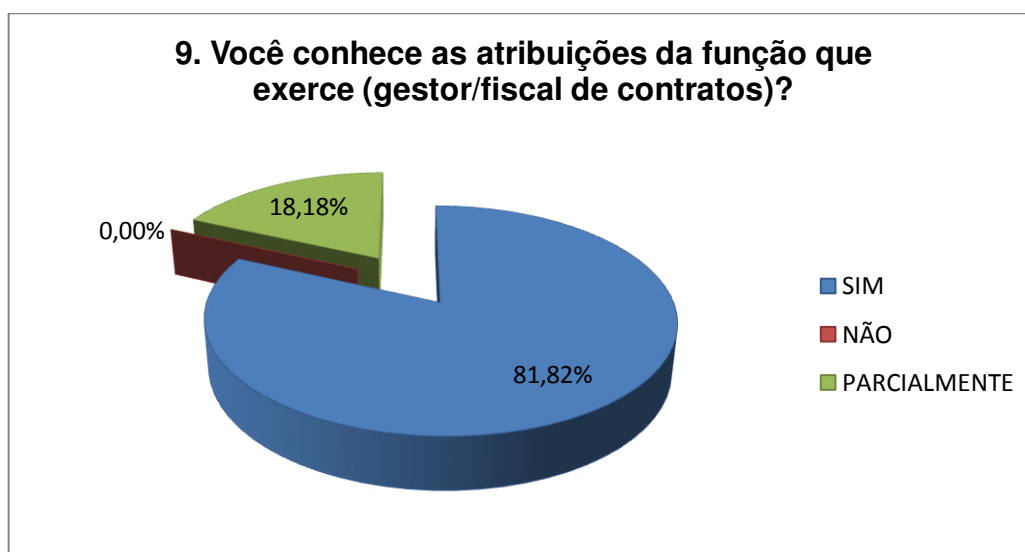
Este quesito é bastante importante para avaliar se os gestores e fiscais do TRE-MA têm o conhecimento das suas atribuições, o que é de sua competência, o que devem ou não fazer na tarefa de acompanhamento dos contratos. Os resultados estão representados no Quadro 11 e Gráfico 10.

Quadro 11 – Quanto ao conhecimento das suas atribuições

Conhecimento das suas atribuições	Frequência	Percentual (%)
Sim	18	81,82 %
Não	0	0,00 %
Parcialmente	4	18,18 %
Total	22	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 10 – Quanto ao conhecimento das suas atribuições



Fonte: Autoria própria

Ficou evidenciado que a expressiva maioria, 81,82%, tem conhecimento das atribuições de sua função, enquanto que apenas 18,18% declararam conhecer parcialmente, e nenhuma declarou não conhecer. Para a gestão e fiscalização dos contratos este resultado é positivo, tendo em vista que o desconhecimento por parte dos gestores e fiscais de suas atribuições é visto como uma das maiores causas para uma gestão/fiscalização ineficaz.

### 5.2.10 Quanto à participação em cursos/treinamentos na área de gestão e fiscalização

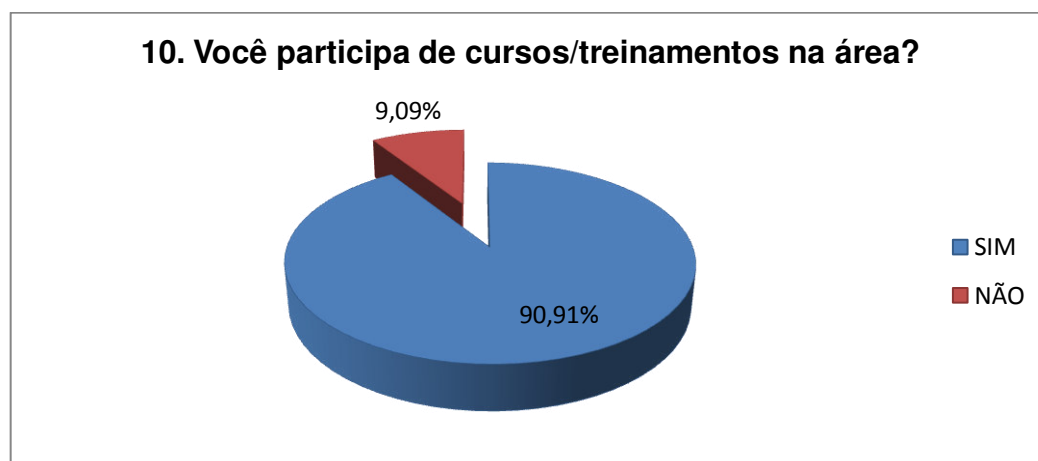
É essencial que os agentes responsáveis pelo acompanhamento da execução contratual se capacitem continuamente. A participação em cursos e treinamentos é de suma importância para que estes servidores se qualifiquem, e tenham o conhecimento necessário para atuar na tarefa de gestão/fiscalização. Assim, questionou-se a participação destes servidores em tais cursos. Os dados estão representados no Quadro 12 e no Gráfico 11.

Quadro 12 – Quanto à participação em cursos/ treinamentos na área de gestão e fiscalização

Participação em Cursos e Treinamentos	Frequência	Percentual (%)
Sim	20	90,91 %
Não	2	9,09 %
Total	22	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 11 – Quanto à participação em cursos/ treinamentos na área de gestão e fiscalização



Fonte: Autoria própria

A quase totalidade dos entrevistados (90,91%) declarou participar de cursos e treinamentos na área de gestão e fiscalização, enquanto somente 2 (9,09%) declararam não participar.

### 5.2.11 Quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos

Quadro – 13 Avaliação quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos

<b>Conteúdo e Didática dos Treinamentos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Acima do satisfatório	3	15,00 %
Satisfatório	13	65,00 %
Abaixo do satisfatório	4	20,00 %
Total	20	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico – 12 Avaliação quanto ao conteúdo e didática dos cursos e treinamentos



Fonte: Autoria própria

O objetivo desta questão foi verificar a avaliação dos gestores e fiscais, quanto ao conteúdo e didática dos cursos em que participam. De acordo com os dados representados no Quadro 13 e Gráfico 12, 65% acreditam que os cursos estão sendo satisfatórios quanto ao conteúdo e didática, 20% acreditam que os cursos não estão sendo satisfatórios e 15% acreditam que os cursos superam as expectativas, estando acima do satisfatório.

### 5.2.12 Quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos

Nesta questão, perguntou-se ao gestor/fiscal como ele avaliava seu aprendizado a partir dos cursos e treinamentos que participou, uma vez que não basta apenas a participação, é necessário que se absorva os conhecimentos e os

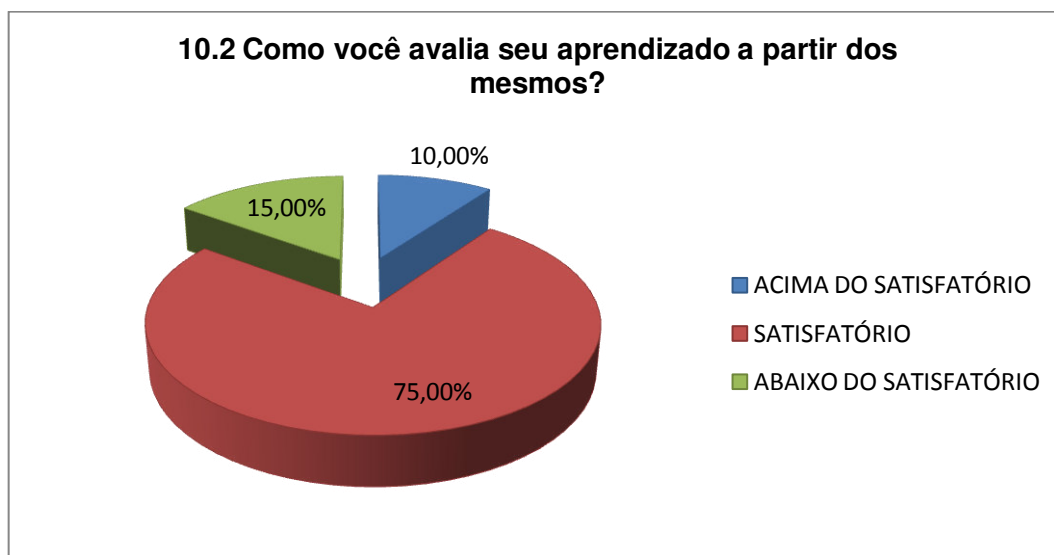
coloque em prática. O Quadro 14 e o Gráfico 13 mostram o resultado sobre esta avaliação.

Quadro 14 - Avaliação quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos

Avaliação do Aprendizado	Frequência	Percentual (%)
Acima do satisfatório	2	10,00 %
Satisfatório	15	75,00 %
Abaixo do satisfatório	3	15,00 %
Total	20	100 %

Fonte: Autoria própria

Gráfico 13 - Avaliação quanto ao aprendizado a partir dos cursos e treinamentos



Fonte: Autoria própria

75% dos entrevistados avaliaram como satisfatório seu aprendizado, 10% (2 de um total de 20 servidores) consideraram que seu aprendizado a partir dos cursos e treinamentos está acima do satisfatório, e 15% (uma amostra de 3 servidores) avaliou como abaixo do satisfatório seu aprendizado. Este quesito é importante para evidenciar a capacitação dos agentes incumbidos da tarefa de gerenciar e fiscalizar os contratos no TRE-MA. Diante dos dados levantados tem-se uma boa avaliação dos cursos e treinamentos oferecidos, bem como um bom aproveitamento pelos gestores e fiscais.



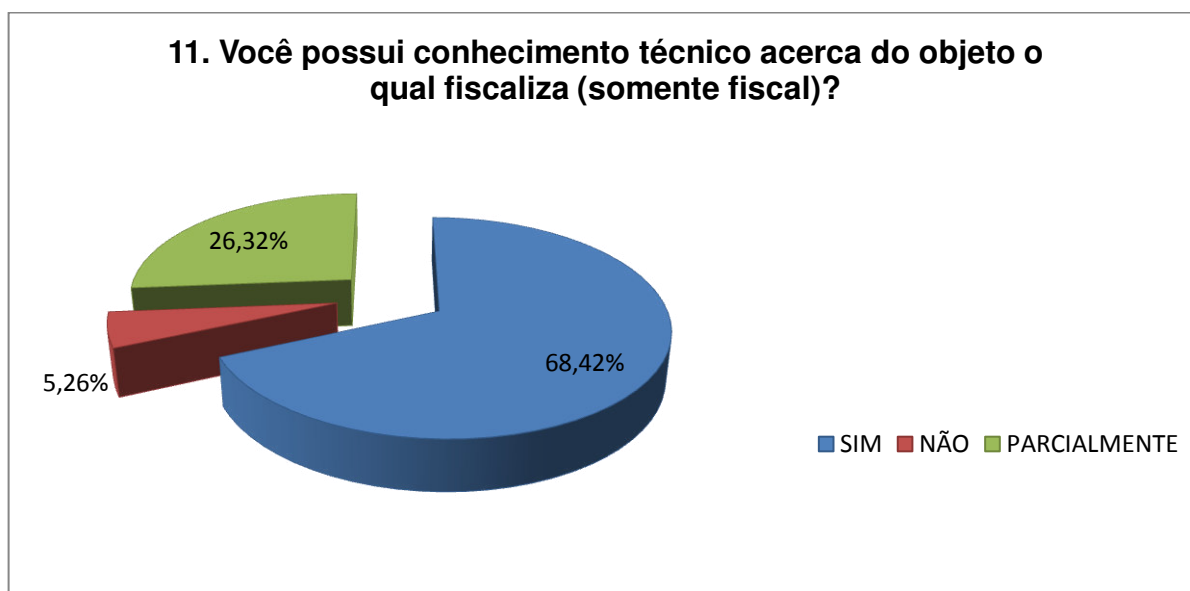
### 5.2.13 Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal)

Quadro 15 - Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal)?

Conhecimento Técnico	Frequência	Percentual (%)
Sim	13	68,42%
Não	1	5,26%
Parcialmente	5	26,32%
Total	19	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 14 - Quanto ao conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (somente fiscal)?



Fonte: Autoria própria

Esta pergunta visou identificar o conhecimento técnico acerca do objeto contrato, e foi direcionado somente aos fiscais, visto que são eles as figuras responsáveis por avaliar as conformidades do objeto com o que fora estabelecido. Assim, a partir dos dados contidos no Quadro 15 e Gráfico 14, observou-se que, dos 19 que responderam esta pergunta, 13 (68,42%) afirmaram que sim, possuem conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscalizam, 5 (26,32%) declararam conhecer parcialmente, e apenas 1 (5,26%), afirmou não possuir conhecimento.

### 5.2.14 Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações

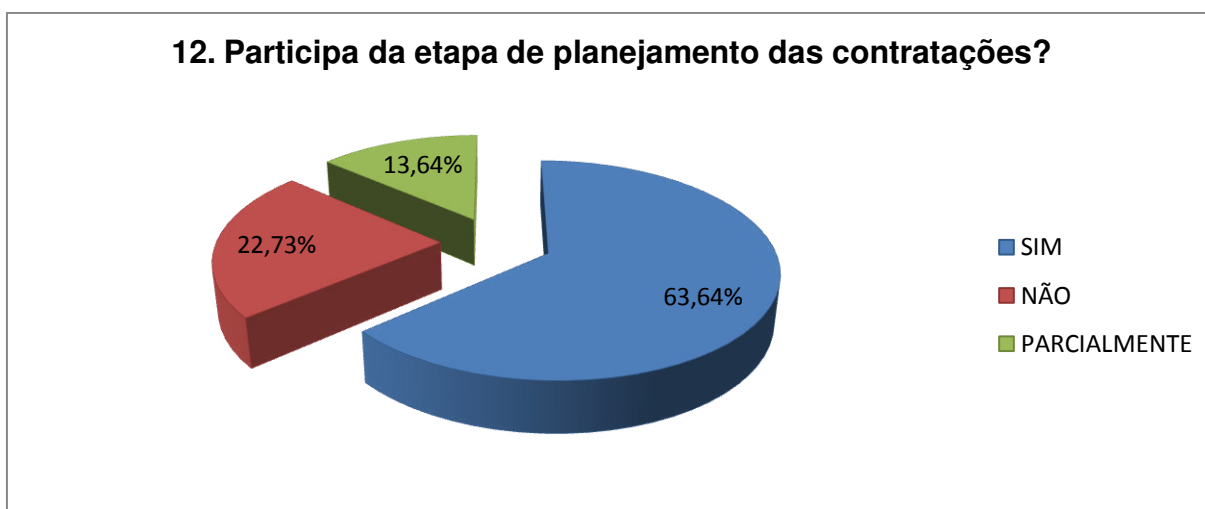
Nesta questão, o objetivo foi identificar se os gestores e fiscais participam da etapa de planejamento das contratações. Os dados estão representados no Quadro 16 e no Gráfico 15.

Quadro 16 - Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações

Participação no Planejamento das Contratações	Frequência	Percentual (%)
Sim	14	63,64%
Não	5	22,73%
Parcialmente	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 15 - Quanto à participação na etapa de planejamento das contratações



Fonte: Autoria própria

A grande maioria, representada por 63,64%, afirmou que sim, participa. 22,73% afirmaram que não participam, e 13,64% afirmaram participar parcialmente. Desta forma, observa-se uma alta participação dos gestores e fiscais na etapa de planejamento das contratações, o que traz um ponto forte a gestão e fiscalização dos contratos no TRE-MA, tendo em vista que muitas dificuldades no decorrer do acompanhamento da execução contratual, ocorrem pela definição imprecisa do objeto e da falta de mecanismos para que se possa avaliar a qualidade dos serviços

prestados. É essencial que o gestor e fiscal conheçam a fundo o projeto básico ou termo de referência.

#### 5.2.15 Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto?

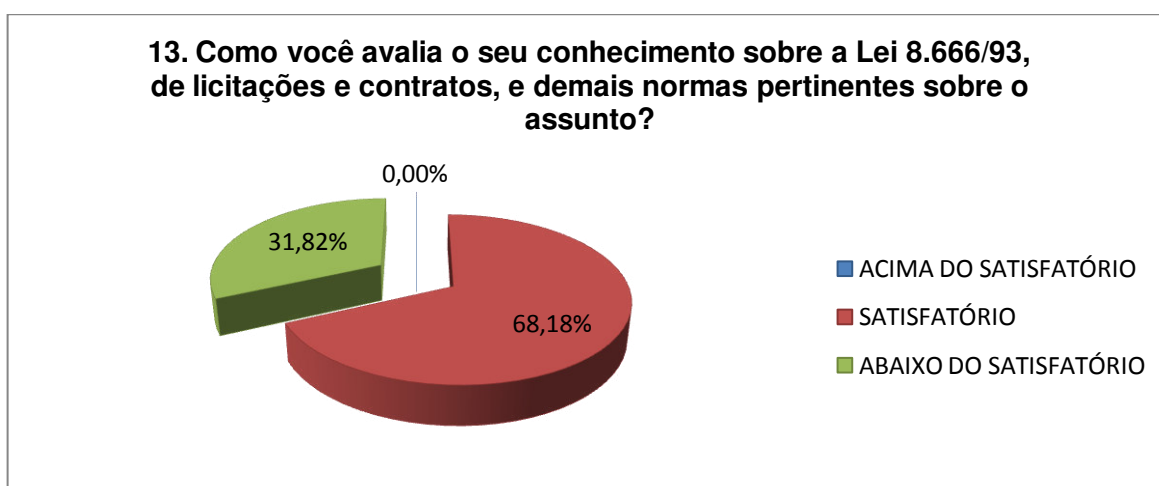
O Quadro 17 e o Gráfico 16 trazem os resultados acerca da avaliação dos gestores e fiscais quanto ao seu conhecimento sobre a legislação que rege a contratação na Administração Pública.

Quadro 17 - Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto?

<b>Conhecimento sobre a Lei 8.666/93</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Acima do satisfatório	0	0,00%
Satisfatório	15	68,18%
Abaixo do satisfatório	7	31,82%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 16 - Avaliação quanto ao conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto?



Fonte: Autoria própria

Quando perguntados sobre como avaliam seu conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos e demais normas sobre o assunto, 68,18%

consideraram satisfatório, e 31,82% abaixo do satisfatório. É importante visualizar esse aspecto, pois ainda que maioria tenha avaliado como satisfatório seu conhecimento, uma fatia expressiva, representada por 7 dos 22 que responderam esta pergunta acreditam que seu conhecimento não é satisfatório. Faz-se necessário para o adequado exercício de suas funções, que estes agentes tenham domínio da legislação, da doutrina e das jurisprudências que regem o processo de contratação.

#### 5.2.16 Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA.

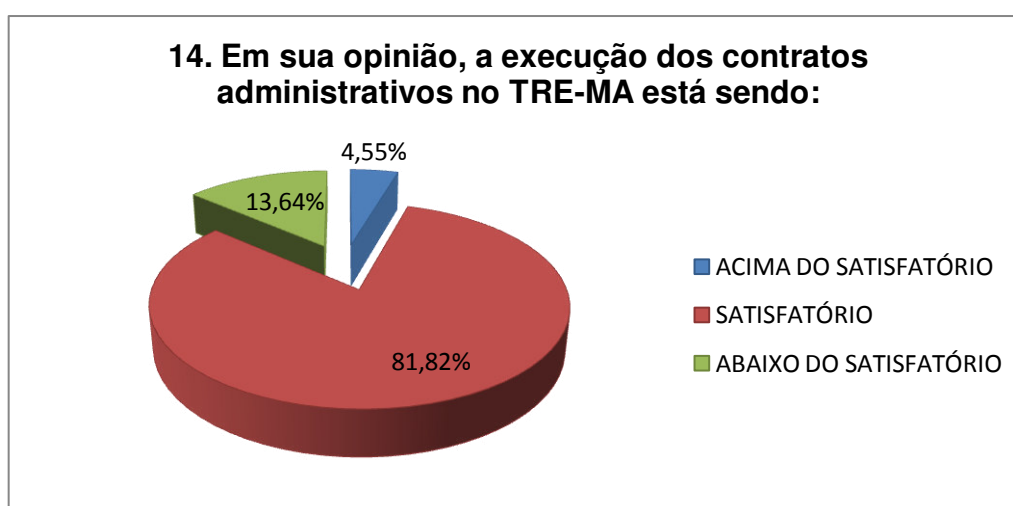
Os dados acerca da avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA estão representados no Quadro 18 e no Gráfico 17.

Quadro 18 - Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA.

<b>Avaliação da Execução dos Contratos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Acima do satisfatório	1	4,55%
Satisfatório	18	81,82%
Abaixo do satisfatório	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 17 - Avaliação quanto à execução dos contratos administrativos no TRE-MA.



Fonte: Autoria própria

Nesta questão, pediu-se que os gestores e fiscais fizessem uma avaliação sobre a execução dos contratos administrativos no TRE-MA. A esmagadora maioria,

81,82% considerou a execução como sendo satisfatória, 1 servidor (4,55%) considerou que a execução está acima do satisfatório, e 3 (13,64%) afirmaram que a execução está abaixo do satisfatório.

#### 5.2.17 Quanto aos problemas enfrentados na gestão e fiscalização dos contratos

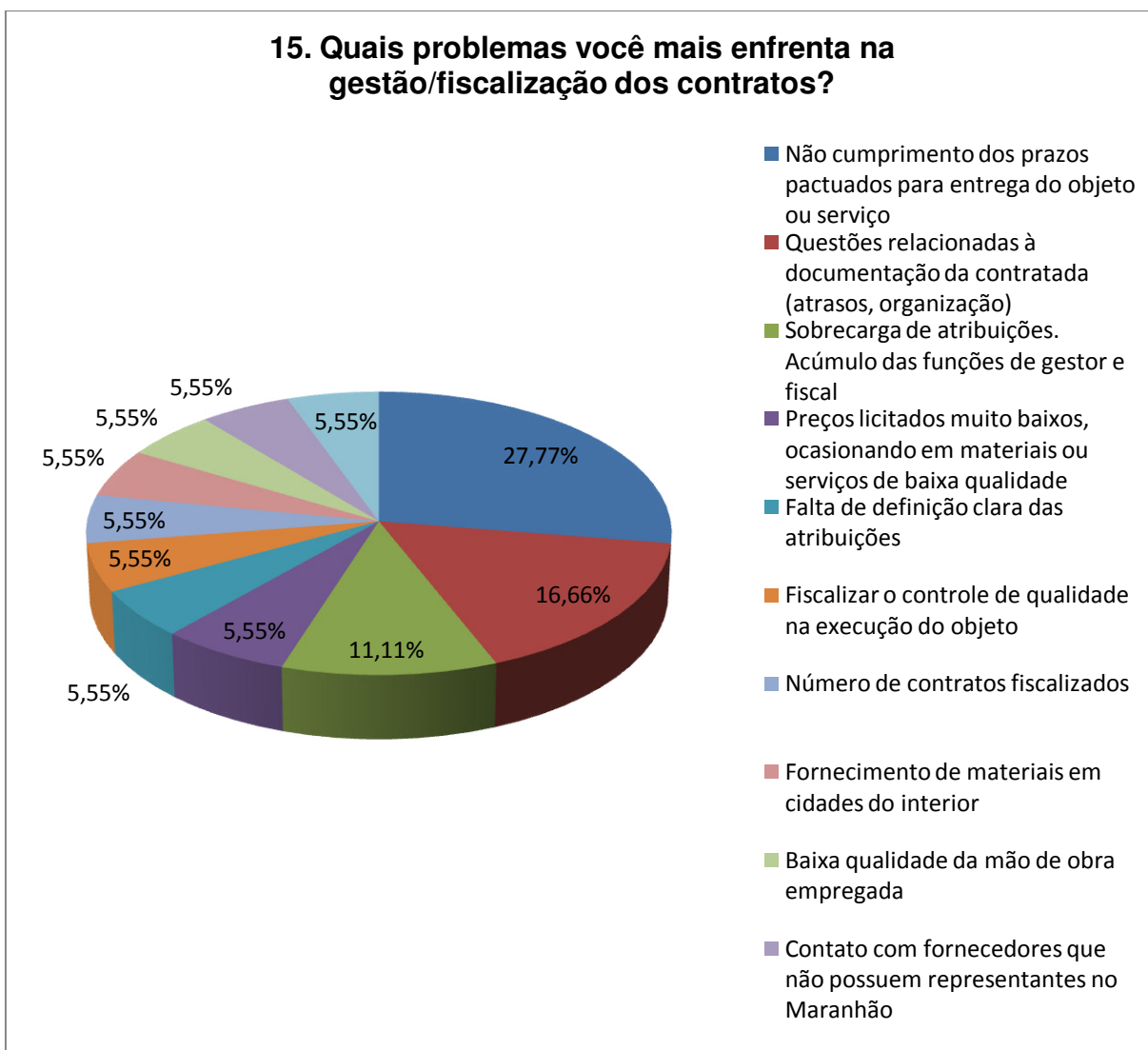
Sobre os problemas mais enfrentados na gestão e fiscalização dos contratos, estes se encontram relacionados no Quadro 19 e Gráfico 18.

Quadro 19 - Quanto aos problemas enfrentados na gestão/fiscalização dos contratos

<b>Problemas Enfrentados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Não cumprimento dos prazos pactuados para entrega do objeto ou serviço	5	27,77%
Questões relacionadas à documentação da contratada (atrasos, organização)	3	16,66%
Sobrecarga de atribuições. Acúmulo das funções de gestor e fiscal	2	11,11%
Preços licitados muito baixos, ocasionando em materiais ou serviços de baixa qualidade	1	5,55%
Falta de definição clara das atribuições	1	5,55%
Fiscalizar o controle de qualidade na execução do objeto	1	5,55%
Número de contratos fiscalizados	1	5,55%
Fornecimento de materiais em cidades do interior	1	5,55%
Baixa qualidade da mão de obra empregada	1	5,55%
Contato com fornecedores que não possuem representantes no Maranhão	1	5,55%
Falta de planejamento	1	5,55%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria

Gráfico 18 - Quanto aos problemas enfrentados na gestão/fiscalização dos contratos



Fonte: Autoria própria

Esta pergunta pediu que os servidores entrevistados citassem os problemas que mais enfrentam na gestão e fiscalização dos contratos. Percebe-se, conforme disposto no gráfico, que não existe uma predominância de problemas citados pelos gestores e fiscais, entretanto, dentre os mais citados, destacou-se, o não cumprimento de prazos por parte da contratada, seja na entrega do objeto ou serviço (27,77%), questões relacionadas à documentação da empresa (falta de organização e atrasos na entrega) (16,66%), e sobrecarga de atribuições, citada pelos servidores que são gestor e fiscal ao mesmo tempo (11,11%).

### 5.2.18 Quanto à documentação para acompanhamento do contrato

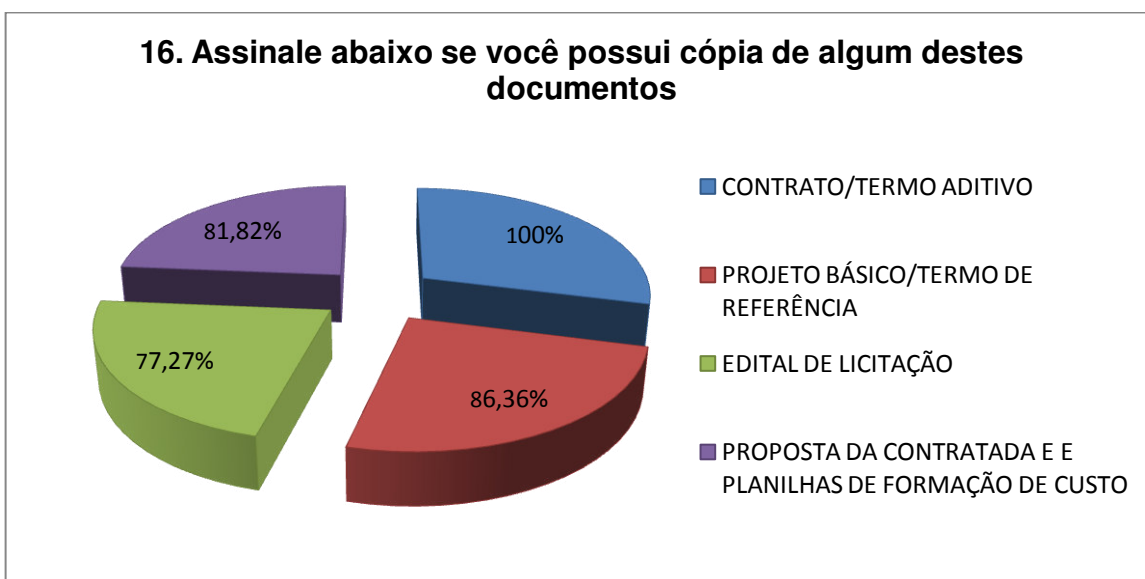
Para que consigam realizar sua tarefa com eficiência, é necessário que o gestor e fiscal tenham em mãos alguns documentos essenciais da contratação, a fim de que possam sanar suas dúvidas e manter o controle da execução contratual. No Quadro 20 e Gráfico 19 estão dispostos os resultados acerca deste questionamento.

Quadro 20 - Quanto à documentação para acompanhamento do contrato

Documentação da Contratação	Frequência	Percentual (%)
Contrato/Termo Aditivo	22	100%
Projeto Básico/Termo de Referência	19	86,36%
Edital de Licitação	17	77,27%
Propostas da contratada e planilhas de formação de custo	18	81,82%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 19 - Quanto à documentação para acompanhamento da execução contratual



Fonte: Autoria própria

Neste quesito, procurou-se fazer um levantamento dos documentos os quais os gestores e fiscais fazem uso para acompanhamento da execução contratual. A totalidade dos 22 que responderam esta questão (100%) declarou possuir cópia do contrato/termo aditivo, 86,36% possuem o projeto básico/termo de referência, 77,27% o edital de licitação, e 86,36% possuem as propostas da contratada e planilhas de formação de custo. Observa-se, portanto, que a grande maioria possui os documentos necessários para o acompanhamento contratual. O que demonstra conhecimentos das cláusulas, das especificações do objeto, dos custos e das obrigações de cada parte.

5.2.19 Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.

A Lei 8.666/93 prevê que o responsável pelo acompanhamento contratual, deverá anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato. Assim, questionou-se aos gestores e fiscais se eles fazem essa observação por escrito. Os dados estão representados no Quadro 21 e Gráfico 20.

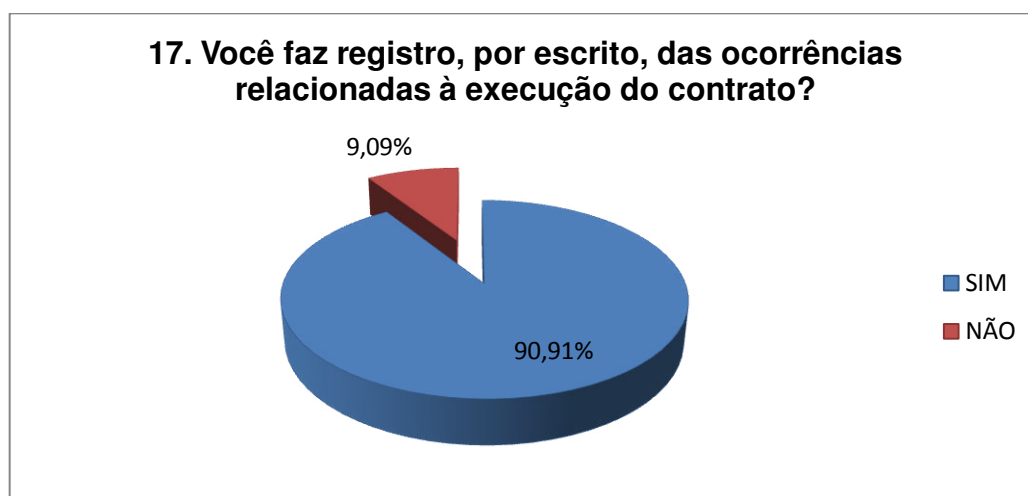
Quadro 21 - Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.

<b>Registro das Ocorrências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	20	90,91%
Não	2	9,09%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria



Gráfico 20 - Quanto ao registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução dos contratos.



Fonte: Autoria própria

Ficou evidenciado que a quase totalidade dos entrevistados, 90,91%, faz o registro de ocorrências, e somente 9,09% deixa de fazer. Ressalta-se que todas as reclamações, recomendações, observações quanto à execução do contrato devem ser oficialmente registradas. Aquilo que não for devidamente registrado por escrito, perde validade, e impede até mesmo a aplicação de penalidades à contratada.

#### 5.2.20 Quanto ao contato com o preposto da contratada

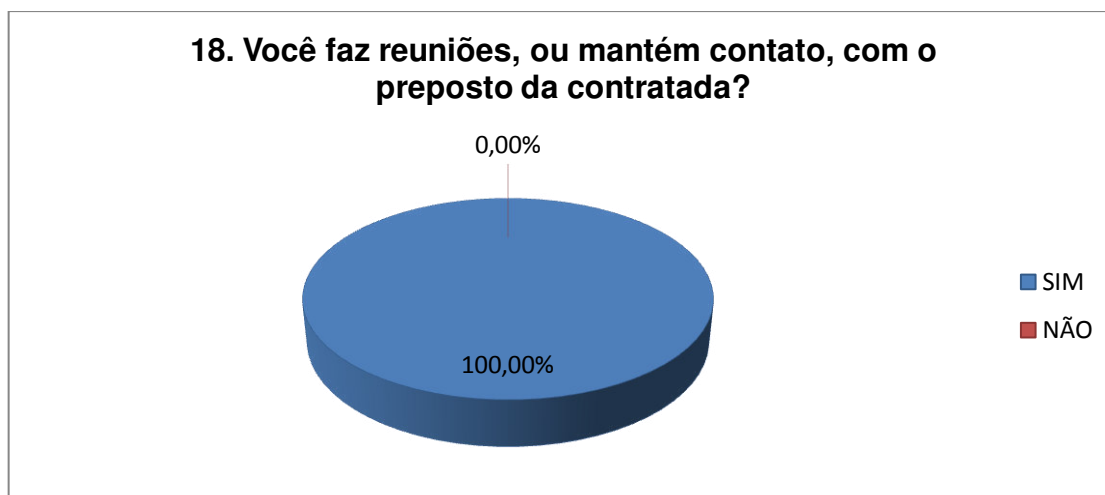
Este quesito teve como objetivo verificar o relacionamento entre os gestores e fiscais e os prepostos das contratadas, questionando se há comunicação entre ambos. O Quadro 22 e o Gráfico 21 demonstram o resultado.

Quadro 22 - Quanto ao contato com o preposto da contratada

Contato com Preposto da Contratada	Frequência	Percentual (%)
Sim	22	100%
Não	0	0,0%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 21 - Quanto ao contato com o preposto da contratada



Fonte: Autoria própria

A totalidade dos gestores e fiscais entrevistados, 100%, afirmaram fazer reuniões ou manter contato com o preposto da contratada. Pode-se concluir então que os prepostos possuem participação ativa no acompanhamento da execução dos contratos no TRE-MA, o que é importante, pois juntos, (gestor/fiscal e preposto) podem discutir com mais precisão os termos contratuais, bem como definir estratégias, controles e orientações para uma execução contratual que satisfaça a ambas as partes.

5.2.21 Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.

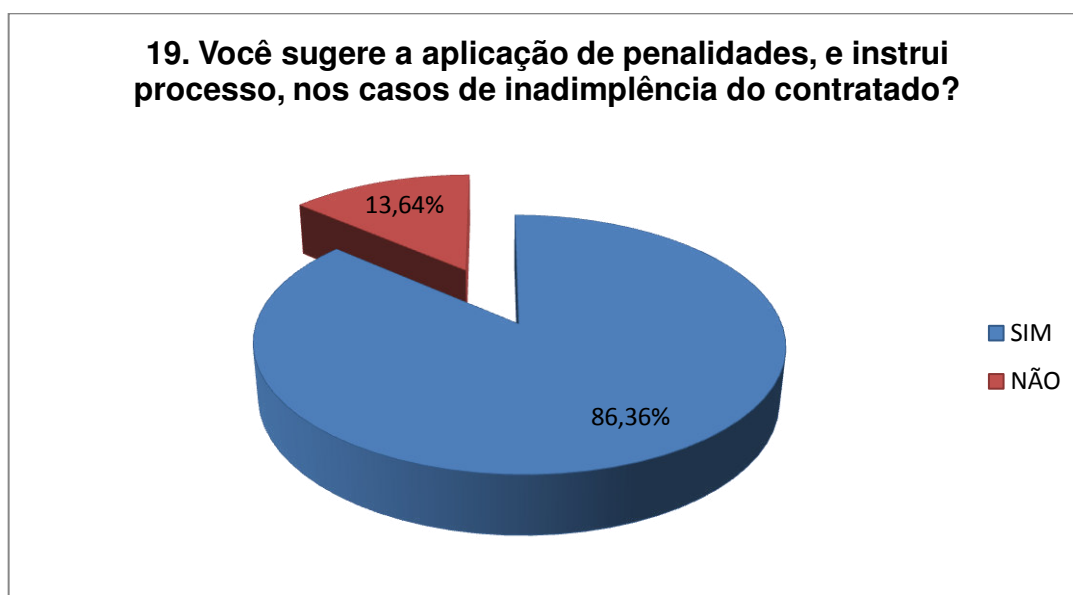
Este item buscou identificar se os gestores e fiscais sugerem a aplicação de penalidades, e instruem processo nos casos de inadimplência do contratado. Os dados se encontram representados no Quadro 23 e Gráfico 22.

Quadro 23 - Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.

<b>Aplicação de Penalidades</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Sim	19	86,36%
Não	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 22 - Quanto à aplicação de penalidades, e instrução de processo, nos casos de inadimplência do contratado.



Fonte: Autoria própria

A grande maioria, 86,36% afirmou que sim, sugere a aplicação de penalidades, em contrapartida, apenas 13,64% afirmaram que não sugerem a aplicação de penalidades nos casos de inadimplência do contratado. Desta forma, pode-se afirmar que os gestores e fiscais cumprem seu dever de verificar as inadimplências do contratado e sugerir as penas cabíveis.

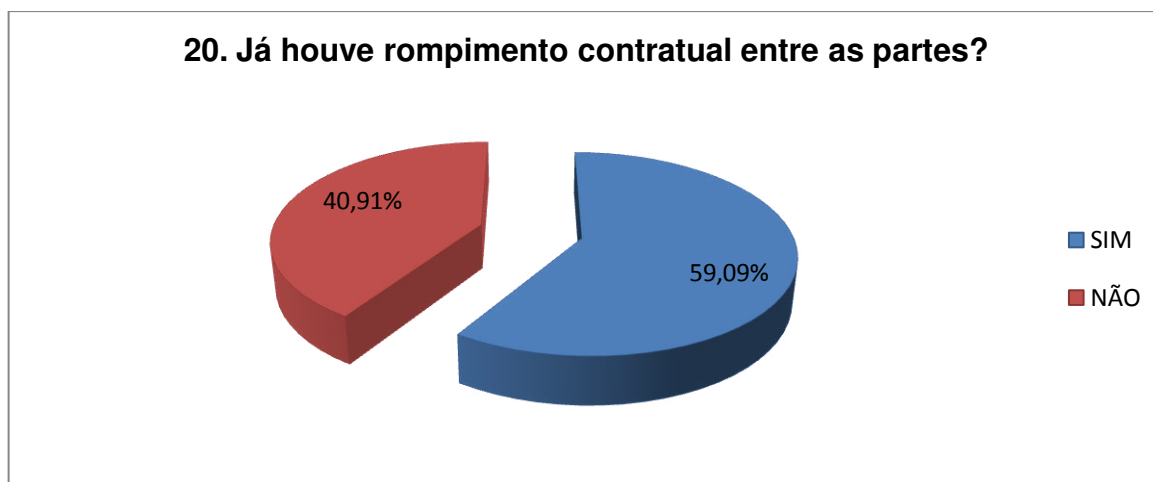
#### 5.2.22 Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes

Quadro 24 - Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes

Ocorrência de Rompimento Contratual	Frequência	Percentual (%)
Sim	13	59,09%
Não	9	40,91%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 23 - Quanto à ocorrência de rompimento contratual entre as partes



Fonte: Autoria própria

Esta questão visou identificar a ocorrência de rompimento contratual entre as partes no TRE-MA. Conforme demonstrado no Quadro 24 e Gráfico 23, 59,09% relataram já ter havido rompimento contratual, enquanto 40,91% não registraram desacordos.

#### 5.2.23 Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual

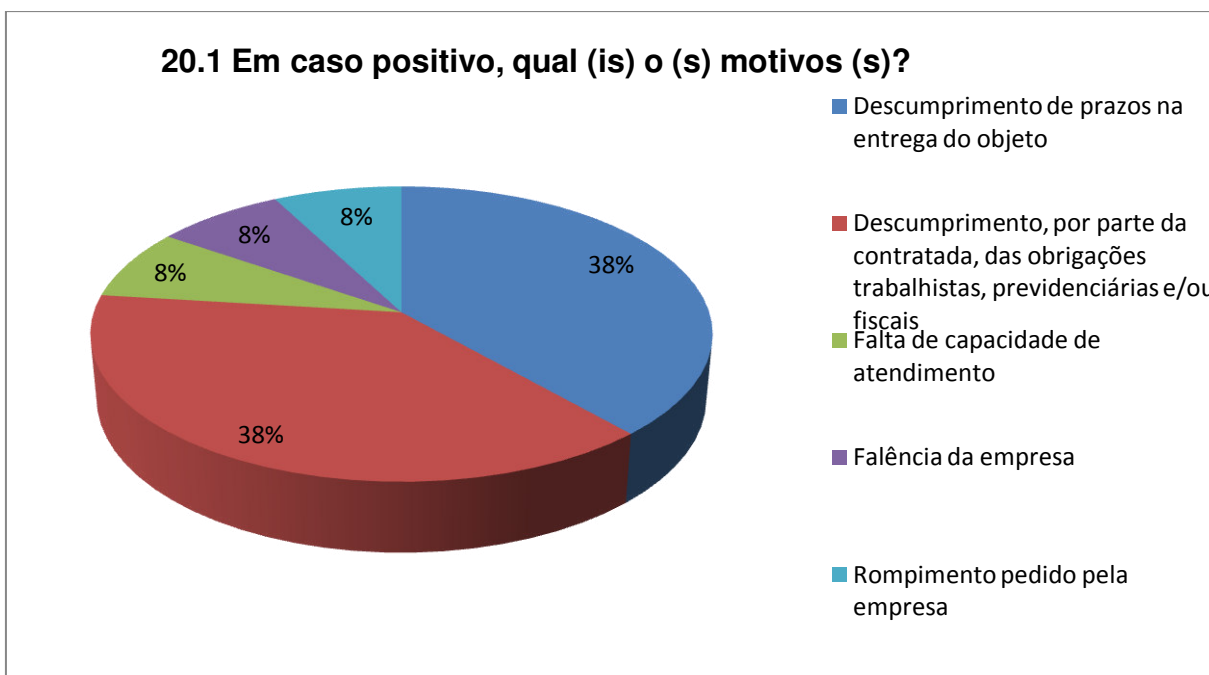
O Quadro 25 e Gráfico 24 trazem o resultado acerca dos motivos que levaram ao rompimento contratual.

Quadro 25 - Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual

Motivos do Rompimento Contratual	Frequência	Percentual (%)
Descumprimento de prazos da entrega do objeto	5	38%
Descumprimento, por parte da contratada, das obrigações trabalhistas, previdenciárias e/ou fiscais	5	38%
Falta de capacidade de atendimento	1	8%
Falência da empresa	1	8%
Rompimento pedido pela empresa	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 24 – Quanto aos motivos que levaram ao rompimento contratual



Fonte: Autoria própria

Quando perguntados sobre os motivos que levaram ao rompimento contratual, percebeu-se a predominância de duas causas: o descumprimento de prazos na entrega dos objetos, e problemas com empresas terceirizadas quanto ao descumprimento de obrigações trabalhistas, previdenciárias e/ou fiscais, ambas citadas por 5 servidores cada, com um percentual de 38%. Ademais, foram citados motivos como falta de capacidade de atendimento, falência e rompimento pedido pela própria empresa, com um percentual de 8%, cada uma.

#### 5.2.24 Quanto ao preparo para exercer as funções

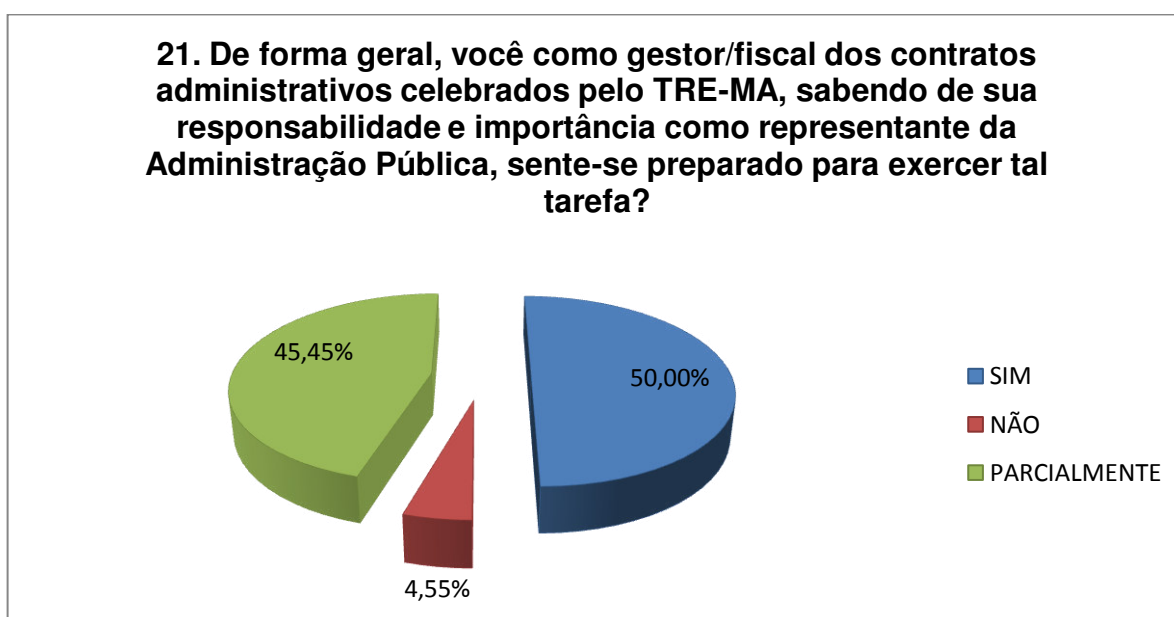
Os resultados acerca da percepção dos gestores e fiscais sobre o seu preparo estão dispostos no Quadro 26 e Gráfico 25.

Quadro 26 - Quanto ao preparo para exercer as funções

Preparo para Exercer as Funções	Frequência	Percentual (%)
Sim	11	50,00%
Não	1	4,55%
Parcialmente	10	45,45%
Total	22	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 25 - Quanto ao preparo para exercer as funções



Fonte: Autoria própria

Por fim, o último quesito buscou avaliar se estes agentes sentem-se preparados para atuar de forma segura na gestão e fiscalização dos contratos administrativos celebrados pelo TRE-MA. Os resultados mostraram equilíbrio entre os que declararam que sim, se sentem preparados, e os que afirmaram se sentir parcialmente preparados. 50%, ou 11 entrevistados responderam positivamente esta pergunta, 45,45% ou 10 gestores e fiscais responderam parcialmente, e apenas 1, 4,55%, afirmou que não sente preparado.

### 5.2.25 Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente

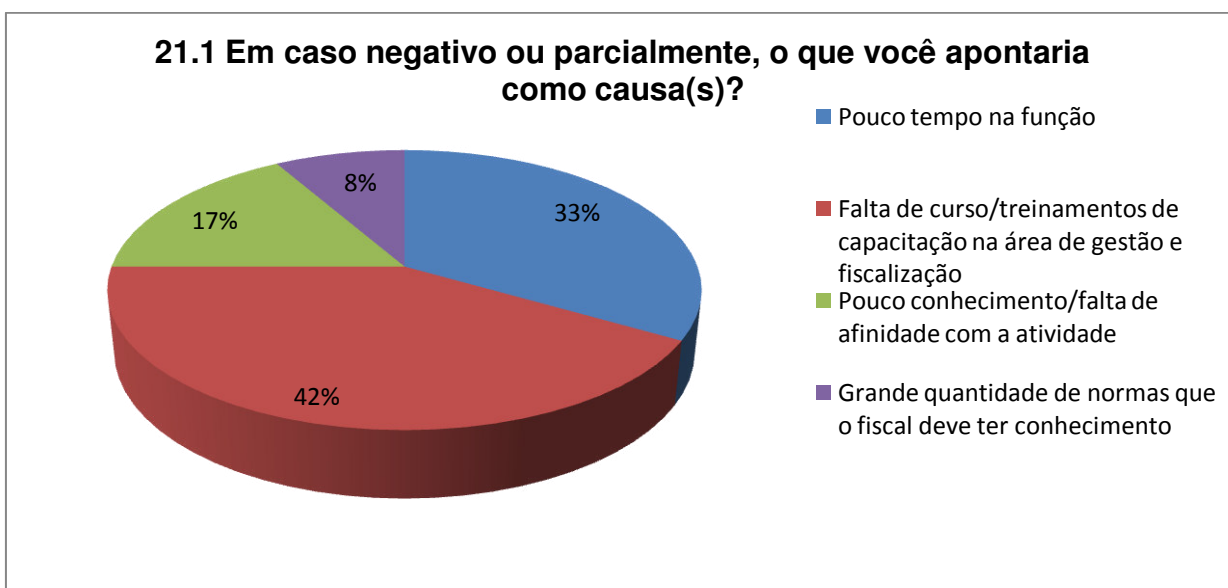
No Quadro 27 e Gráfico 26 estão relacionados os dados quantos aos motivos para que os gestores e fiscais não se sintam preparados, ou se sintam preparados parcialmente.

Quadro 27 - Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente

Motivos	Frequência	Percentual (%)
Falta de cursos/treinamentos de capacitação na área de gestão e fiscalização	5	42,00%
Pouco tempo na função	4	33,00%
Pouco conhecimento/falta de afinidade com a atividade	2	17,00%
Grande quantidade de normas que o fiscal deve ter conhecimento	1	8,00%
Total	12	100%

Fonte: Autoria própria

Gráfico 26 - Quanto aos motivos para não se sentir preparado ou se sentir preparado parcialmente



Fonte: Autoria própria

Após verificar que 45,5% dos gestores e fiscais sentem-se parcialmente preparados e 4,55% (1 gestor/fiscal) não se sente preparado, buscou-se identificar os motivos que levaram a este resultado. Entre o motivo mais citado, está a falta de curso e treinamentos, citado 5 vezes, com um percentual de 41,66%. A seguir, foi identificado um dado já evidenciado em outro quesito desta pesquisa (vide gráfico 9), o pouco tempo de atuação nas funções de gestor e fiscal, citado 4 vezes com um percentual de 33,33%. Ademais, foram alegadas também o pouco conhecimento/falta de afinidade com a atividade (16,66%), e a grande quantidade de normas que o fiscal deve ter conhecimento (8%).



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou tratar sobre a temática da gestão e fiscalização de contratos administrativos, ressaltando as figuras do gestor e fiscal, como os agentes responsáveis por uma boa execução contratual. Assim, utilizando um órgão público real, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, questionou-se, levando em conta o caráter crítico desta tarefa, se estes gestores e fiscais sentem-se preparados para exercer estas funções.

Antes, porém, foi necessário introduzir temas pertinentes a esta pesquisa, compondo o referencial teórico e atendendo aos objetivos específicos. Assim, buscou-se descrever o processo de contratação na Administração Pública, identificando etapas desde o planejamento da contratação, passando pela licitação, até a execução do contrato administrativo propriamente dito, bem como diferenciar as figuras do gestor e fiscal, apresentando suas atribuições, e sobre como estes podem ser responsabilizados por sua conduta.

Logo, ficou evidenciado que uma boa contratação deve vir precedida de um minucioso planejamento, com todas as necessidades da Administração estabelecidas, assim como o controle e estratégias utilizadas para alcançar os resultados. É importante também uma criteriosa licitação, que consiga visualizar a melhor proposta e atenda a todos os princípios impostos, e claro, para uma execução contratual satisfatória, e que seja de fato eficaz, um efetivo e permanente acompanhamento por parte dos gestores e fiscais, sendo este o cerne da discussão deste trabalho, requerendo maior atenção dos órgãos públicos, quanto à atuação destes agentes.

Mostrou-se que a atividade de gestão e fiscalização de contratos administrativos carece de capacitação, conhecimento da legislação, e, sobretudo comprometimento por parte dos servidores designados a exercê-la. Além de ser imperioso, que a Administração também observe essa importância, promovendo toda a estrutura e recursos necessários para o adequado exercício destas funções.

Atendendo ao questionamento inicial: será que os gestores e fiscais de contratos do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, sentem-se preparados para exercer estas funções com a responsabilidade e competência que lhes é cobrada? Ficou evidenciado que sim, metade dos gestores e fiscais entrevistados afirmaram que se sentem preparados, enquanto outros 45,47% declararam se sentir

parcialmente preparados, e apenas 1 (4,55%), afirmou não se sentir seguro em sua atuação.

Associa-se este resultado positivo a aspectos relacionados à capacitação, ao conhecimento técnico acerca do objeto contratado e a alta participação no planejamento das contratações, conforme identificado na pesquisa. Entretanto a falta de cursos e treinamentos ainda é citada como motivo para os gestores e fiscais se sentirem parcialmente ou totalmente não preparados. Juntamente com este motivo aparece o pouco tempo de atuação na tarefa de acompanhamento dos contratos. Assim, conclui-se que por estarem há pouco na função, estes servidores participaram de menos cursos e treinamentos do que os que foram categóricos ao afirmar que se sentem preparados.

A atuação dos gestores e fiscais no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão se mostrou correta, em consonância com a doutrina e os dispositivos legais. A execução dos contratos administrativos no referido órgão também se mostrou satisfatória do ponto de vista dos entrevistados, no entanto, observaram-se as dificuldades encontradas, principalmente no que diz respeito ao descumprimento de prazos pelas empresas contratadas, e a documentação das mesmas, (apresentação em tempo hábil, desorganização).

Recomenda-se ao TRE-MA, que se observe a necessidade de mais cursos e treinamentos, principalmente àqueles que exercem as funções de gestor e fiscal há pouco tempo, visto que este fator foi o que mais influenciou quando questionados sobre o porquê de não se sentirem preparados, ou parcialmente. Também vislumbra-se um maior preparo destes servidores quanto ao conhecimento da legislação sobre licitação e contratos, e normas pertinentes.

Como uma boa prática administrativa, sugere-se ao Tribunal a elaboração de um Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos, com vistas a facilitar o trabalho dos agentes responsáveis por esta tarefa. O referido manual já é realidade em vários órgãos públicos brasileiros, e visa orientar e auxiliar os gestores e fiscais, de maneira que se estabeleçam rotinas e se definam as atribuições de cada um. Ademais, ainda que a execução dos contratos no TRE-MA se mostre satisfatória, e os servidores se sintam preparados, é importante sempre motivá-los a desempenhar suas atividades com excelência, de maneira que os gestores e fiscais não vejam a contratação apenas como um mero processo burocrático, mas como

meio de alcançar os melhores resultados, gerenciando e fiscalizando os recursos públicos da melhor forma.

Ressalta-se que a temática sobre a gestão e fiscalização de contratos administrativos é extensa, sendo o objetivo deste trabalho apenas evidenciar as figuras do gestor e fiscal, verificando seu preparo, diante do seu papel revestido de importância para a Administração. No entanto, são vários os rumos que se pode tomar a partir desta temática. Como sugestão pra futuros estudos, destaca-se medir a eficácia do trabalho de acompanhamento na execução dos contratos administrativos, a partir da análise de documentos e relatórios de controle interno do órgão trabalhado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José Aparecido de. **Gestão de Contratos Administrativos: aspectos exigíveis para um bom gerenciamento**. Monografia do Curso de Especialização em Administração Pública. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103216/000595224.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 jun. 2016.
- BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: Enap, 2016. (Apostila do curso de gestão e fiscalização de contratos). Disponível em: <[http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/caderno/cadernos\\_enap\\_36\\_fiscalizacao\\_de\\_contratos.pdf](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/caderno/cadernos_enap_36_fiscalizacao_de_contratos.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_atoLeis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_atoLeis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997. **Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 06 março 2016.
- BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 04, de 12 de novembro de 2010. **Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/controle-interno/normativos/24155-instrucao-normativa-mpog-04-de-12-de-novembro-de-2010>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Institucional. Disponível em: <<http://www.tre-ma.jus.br/institucional/conheca-o-tre-ma/historico>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**. 4. ed. Brasília. Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2057620.PDF>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Plenário. **Acórdão TCU 1.094/2013**. Relator: José Jorge. Brasília, DF, 08 maio. 2013. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/juris/SvlProxyHighlight%3Fbase%3DACORDAO%26ano%3D2013%26numero%3D1094%26colegiado%3D0&lc=PT-BR&s=1&m=164&host=www.google.com.br&ts=1481487182&sig=AF9Nedl9rScfuU2SKvTAsmS-n55k5zydJA>>. Acesso em: 11 dez. 2016

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Plenário. **Acórdão TCU 2.917/2010**. Relator: Valmir Campelo. Brasília, DF, 03 nov. 2010. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d31313631353032&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>>. Acesso em: 11 dez. 2016

BUGARIM, Maria Clara Cavalcante. CARNEIRO, Juarez Domingues et al. **Gestão Pública Responsável: uma abordagem do sistema CFC/CRCs**. Curitiba: Juruá, 2011.

CRETELLA, Júnior José. **Manual de Direito Administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2000.

CUNHA, Luciane da Veiga. **O papel dos gestores na fiscalização dos contratos administrativos do Hospital Universitário de Santa Maria**. Monografia do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2011. Disponível em: <[http://repositorio.ufsm.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/1492/Cunha\\_Luciane%20da%20Veiga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufsm.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/1492/Cunha_Luciane%20da%20Veiga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 dez. 2016.

DI PIETRO. Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1909/GestaodeContratos\\_modulo\\_3\\_final\\_.pdf?sequence=1](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1909/GestaodeContratos_modulo_3_final_.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FERRAZ, José Américo Souza. **Gestão e Fiscalização de Contratos da Administração Pública**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública. Rio de Janeiro: AVM Faculdade Integrada, 2012. Disponível em: <[www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K220013.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220013.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2016.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Edgar. **Controle das Licitações Públicas**. São Paulo. Dialética, 2002.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). **Manual de gestão e fiscalização de contratos: INPI/DAS/CGA/ Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil)**. Rio de Janeiro: INPI, 2010. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/manualfiscal.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2016

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 9. ed. São Paulo: Dialética, 2002.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

\_\_\_\_\_. **Licitação e Contrato Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENDES, Renato Geraldo. **O processo de Contratação Pública - Fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012.

PÉRCIO, Gabriela Verona. **Contratos Administrativos: sob a ótica de gestão e fiscalização**. 22. ed. Curitiba: Editora Negócios Públicos, 2010.

RODRIGUES, Priscila de Souza. **Contratos Administrativos sob a perspectiva Gestão e Fiscalização**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública. Rio de Janeiro: AVM Faculdade Integrada, 2012. Disponível em: <[www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K219661.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219661.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2016.

SANTINI JUNIOR, Nelson; ALMEIDA, Sérgio Roberto Porto. **Princípios e ferramentas da estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO

### QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário é parte integrante da pesquisa da aluna CINTHYA VILELA RODRIGUES PEREIRA, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, que se destina à elaboração da monografia de conclusão de curso, intitulada “**Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos**: identificação dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão”, sob a orientação do Prof. Ms. MIGUEL MUBÁRACK HELUY. As informações coletadas pelo presente questionário serão utilizadas apenas para fins da elaboração do citado trabalho, podendo ocorrer a reprodução integral/de partes do conteúdo, respeitando, no entanto, o sigilo e o anonimato dos participantes. A participação nessa pesquisa é voluntária, gratuita e com fins científicos. Sua opinião será de valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa. Desde já agradecemos sua prestigiosa participação.

#### I. Perfil do Gestor/Fiscal

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

2. Faixa Etária:

( ) 20 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 50 anos ( ) mais de 50 anos

3. Formação?

( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior Curso: \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo trabalha no TRE-MA?

( ) Até 5 anos ( ) De 6 a 12 anos ( ) De 13 a 20 anos ( ) Mais de 20 anos

5. Qual a sua função no TRE-MA?

- Chefe de Seção     Assistente     Coordenador     Secretário  
 Outros \_\_\_\_\_

## II. Gestão/Fiscalização de Contratos

6. Exerce a função de:  Gestor     Fiscal
7. Quantos contratos você tem sob sua gerência/fiscalização?  
 1             2-3             4-5             Mais de 5
8. Há quanto tempo você atua nesta função?  
 até 5 anos     6 a 10 anos     mais de 10 anos
9. Você conhece as atribuições da função que exerce (gestor/ fiscal de contratos)?  
 Sim             Não             Parcialmente
10. Você participa de cursos/treinamentos na área?  
 Sim             Não
- 10.1. Em caso positivo, como você avalia o conteúdo e didática dos mesmos?  
 Acima do satisfatório     Satisfatório     Abaixo do satisfatório
- 10.2. Como você avalia seu aprendizado a partir dos mesmos?  
 Acima do satisfatório     Satisfatório     Abaixo do satisfatório
11. Você possui conhecimento técnico acerca do objeto o qual fiscaliza (Somente fiscal)?  
 Sim             Não             Parcialmente
12. Participa da etapa de planejamento das contratações?  
 Sim             Não             Parcialmente
13. Como você avalia o seu conhecimento sobre a Lei 8.666/93, de Licitações e Contratos, e demais normas pertinentes sobre o assunto?



Acima do satisfatório       Satisfatório       Abaixo do satisfatório

14. Em sua opinião, a execução dos contratos administrativos no TRE-MA está sendo:

Acima do satisfatório       Satisfatório       Abaixo do satisfatório

15. Quais problemas você mais enfrenta na gestão/fiscalização dos contratos?

---

---

---

---

### III. Atuação

16. Assinale abaixo se você possui cópias de algum destes documentos:

- Contrato/Termo Aditivo  
 Projeto Básico/Termo de Referência  
 Edital da Licitação  
 Proposta da contratada e planilhas de formação de custos  
 Outros: \_\_\_\_\_

17. Você faz registro, por escrito, das ocorrências relacionadas à execução do contrato?

Sim       Não

18. Você faz reuniões, ou mantém contato, com o preposto da contratada?

Sim       Não

19. Você sugere a aplicação de penalidades, e instrui processo, nos casos de inadimplência do contratado?

Sim       Não

20. Já houve casos de rompimento contratual entre as partes?

Sim       Não

20.1. Em caso positivo, qual (is) o (s) motivo (s)?

---

---

---

---

21. De forma geral, você como gestor/fiscal dos contratos administrativos celebrados pelo TRE/MA, sabendo de sua responsabilidade e importância como representante da Administração Pública, sente-se preparado para exercer tal tarefa?

Sim

Não

Parcialmente

21.1. Em caso negativo ou parcialmente, o que você apontaria como causa (s)?

---

---

---

---

## ANEXO A – NOTÍCIAS SOBRE IRREGULARIDADES EM CONTRATOS

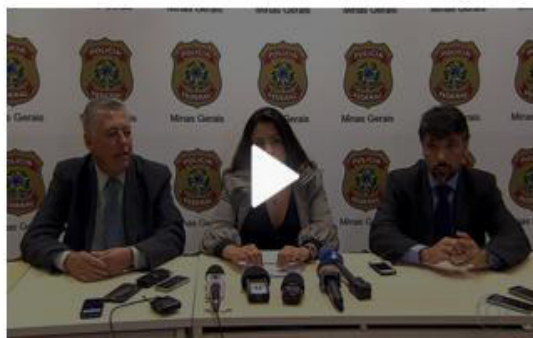


### Falta de projeto e fiscalização pode ter provocado queda do Viaduto Guararapes, em BH, diz PF

Desabamento é dos pontos citados em inquérito que indiciou 18 pessoas; corporação apontou fraudes em contratos do BRT na capital mineira.



Por Flávia Cristini, G1 MG, Belo Horizonte  
06/01/2017 10h56 - Atualizado 06/01/2017 21h32



Polícia Federal indiciou 18 pessoas por suspeitas de crimes em contratos do BRT em BH

**A** Polícia Federal (PF) informou nesta quarta-feira (4) que indiciou 18 pessoas por suspeita de crime financeiro, superfaturamento e peculato em contratos firmados pela Prefeitura de Belo Horizonte, referentes ao corredor BRT das Avenidas Antônio Carlos e Dom Pedro I. De acordo com a corporação, a falta de projetos básicos ou executivos adequados e de fiscalização nas obras é uma das possíveis causas para o desabamento do Viaduto dos Guararapes, em 2014. O elevado fazia parte das obras de mobilidade realizadas em função da Copa da Mundo.

O inquérito da Polícia Federal foi concluído no dia 30 de dezembro de 2016 e apresentado nesta quarta-feira (4). As obras envolvem recursos da Caixa Econômica Federal. Os indiciados são servidores da Superintendência de



érito que a... x +

.gov.br/agencia/noticias/2017/01/pf-conclui-inquerito-que-apurava-irregularidades-em-obras-do-brt-em-minas-gerais

BRASIL Serviços Participe Acesso à informação Legislação Canais

Mapa do Site | Acessibilidade Portal PF | A+ A-

**Agência de Notícias**

Polícia Federal

Buscar no Site apenas nesta seção

Notícias Estatísticas Banco de Imagens Assessoria

você está aqui: página inicial / notícias / 2017 / 01 / pf conclui inquérito que apurava irregularidades em obras do brt em minas gerais

## PF conclui inquérito que apurava irregularidades em obras do BRT em Minas Gerais

### Gerais

Tweet

04/01/2017

Belo Horizonte/MG – A Polícia Federal concluiu hoje (30/12) inquérito policial instaurado para apurar fraudes em licitações públicas, envolvendo obras de construção de corredor para o BRT (Bus Rapid Train) em Belo Horizonte, nas Avenidas Antônio Carlos e Dom Pedro I. As obras foram executadas com recursos da Caixa Econômica Federal.

As investigações tiveram início em agosto de 2013, após relatório de auditoria realizada pela Controladoria Geral da União (CGU). Foram apontadas falhas na elaboração das planilhas orçamentárias e superfaturamento no pagamento de alguns serviços, dentre outras irregularidades na execução do contrato referente às obras. Foi estimado um prejuízo potencial de cerca de R\$ 36 milhões.

Como resultado das diligências realizadas em sede policial – 41 oitivas; análises de documentos constantes em mais de 50 volumes; e produção de laudo pericial –, apurou-se que todos os contratos celebrados pelo Município, incluindo o corredor BRT das Avenidas Antônio Carlos e Dom Pedro I, possuíam irregularidades graves ou fraudes.

As obras para construção do corredor teriam sido licitadas anteriormente à finalização de adequado projeto básico; sendo ainda supostamente autorizado pela Caixa Econômica Federal, por meio de documento de conteúdo falso, o início do desembolso financeiro do financiamento obtido para


III

PT

**ANEXO B – AUTORIZAÇÃO****AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES**

**Gilson Rodrigues Borges**, CPF Nº 395.973.503-00, ocupante do cargo Diretor Geral no **Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **CINTHYA VILELA RODRIGUES PEREIRA**, matrícula nº 2011024800, aluno do Curso de Administração (CAadm) da Universidade Federal do Maranhão

São Luís – MA, 12 de JANEIRO de 2017.

  
\_\_\_\_\_  
GILSON RODRIGUES BORGES  
DIRETOR GERAL  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO