

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Aline Cristina Souza Martins
Matrícula 2017200530312

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
PARA GARANTIR A EFICÁCIA NAS CONTRATAÇÕES POR LICITAÇÃO**

São João Del-Rei
2018

ALINE CRISTINA SOUZA MARTINS

A importância da gestão e fiscalização de contratos para garantir a eficácia nas contratações
por licitação

Monografia apresentada a Universidade
Federal de São João Del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Sérgio da
Silva

São João Del-Rei
2018

ALINE CRISTINA SOUZA MARTINS

A importância da gestão e fiscalização de contratos para garantir a eficácia nas contratações por licitação

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Prof. Ma. Layane Campos Soares

Prof. Dr. Eduardo Sérgio da Silva
(Orientador)

A Deus, pelo dom da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, por me conceder força e saúde durante toda essa jornada, dando-me a serenidade necessária para que eu não desistisse durante os obstáculos enfrentados.

Aos meus pais, Irani e Valdemar, ao meu irmão, Halan, ao meu marido, Nélio, e a todos os meus demais familiares, por estarem sempre presentes comigo, me incentivando a correr atrás dos meus sonhos, não medindo esforços para permitir que pudesse chegar a este momento e por terem paciência durante os eventos e encontros em que não pude estar presente por estar estudando.

A Universidade Federal de São João Del-Rei, seu corpo docente, direção e administração pela oportunidade de realizar este curso.

Ao tutor Denilson da Mata Daher que me acompanhou durante todo o curso, sendo um incentivador e motivador nos estudos.

A todos os professores que dedicaram seu tempo para me auxiliar em diversas matérias.

Ao professor orientador Dr. Eduardo Sérgio da Silva pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho, compartilhando seu ensinamento sempre com muita paciência e competência, fazendo com que essa fase que geralmente é repleta de muita tensão pudesse ser superada com mais tranquilidade.

Aos amigos e a todos que, de alguma forma, contribuíram para minha formação.

RESUMO

Os contratos administrativos precisam ser elaborados e gerenciados buscando preservar e assegurar todas as suas particularidades essenciais, pois se confeccionados ou gerenciados erroneamente poderão acarretar em prejuízo para a Administração. Os gestores públicos através de suas contratações devem buscar sempre se cercar de garantias para que sejam obtidos os melhores resultados, garantindo o melhor custo e qualidade para que de forma positiva alcancem os benefícios esperados ao término da aquisição de um produto ou prestação de um serviço. Os agentes que atuarão na gestão e fiscalização dos contratos deverão possuir conhecimento técnico e habilidades suficientes para garantir que o contrato firmado seja cumprido em sua totalidade. A pesquisa ora apresentada tem por intuito contribuir para uma conscientização por parte da Administração Pública no que tange à gestão e fiscalização de seus contratos, com vistas a uma maior eficiência e efetividade de sua gestão. Para a Administração Pública uma boa gestão e fiscalização dos contratos garantirá além da qualidade na execução contratual, a economia, evitando inclusive possíveis danos ao erário, afirmando assim a manutenção do princípio da eficiência de observância obrigatória e essencial à Administração Pública, garantindo a eficácia das contratações.

Palavras-chave: Pesquisa. Contrato. Gestão. Fiscalização. Economia. Eficácia.

ABSTRACT

Administrative contracts must be designed and managed to keep and assure all its essential characteristics because if they are erroneously made or managed, they may bring loss for the Administration. Public managers through their contracting should always seek to surround themselves with guarantees so that the best results are obtained by guaranteeing the best cost and quality so, in a positive way, they reach the expected benefits at the end of the acquisition of a product or provision of a service. The agents that will act in the management and control of the contracts must possess enough technical knowledge and skills to guarantee that the signed contract is fulfilled in its totality. The research presented here aims to contribute to an awareness by the Public Administration regarding the management and supervision of their contracts, with a view to greater efficiency and effectiveness of their management. For the Public Administration, good management and control of the contracts will guarantee, besides the quality in the contractual execution, savings, avoiding even possible damages to the treasury, thus affirming the maintainability of the principle of efficiency of mandatory observance and basically to the Public Administration, guaranteeing the effectiveness of the signings.

Keywords: Research. Contract. Management. Control. Saving. Effectiveness.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problema de pesquisa	9
1.2	Hipóteses	9
1.3	Objetivos	9
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	9
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Dos contratos administrativos	11
2.2	Da gestão e fiscalização de contratos	13
2.3	Pontos importantes a serem observados para evitar os problemas relacionados à falta de gestão e fiscalização de contratos	16
2.3.1	<i>Planejamento da contratação e formação de preços</i>	16
2.3.2	<i>Formalização dos contratos, cláusulas obrigatórias e publicidade</i>	17
2.3.3	<i>Das alterações contratuais, do equilíbrio econômico financeiro e reajuste de preços</i>	18
2.3.4	<i>Da execução contratual, prazo de vigência e saldo contratual</i>	19
2.3.5	<i>Da liquidação e pagamento e procedimentos de controle</i>	20
2.4	Da eficácia nas contratações por licitação	21
3	METODOLOGIA	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem escrito sobre o tema planejamento, eficiência, eficácia e controle das licitações e dos contratos públicos nos dias atuais.

A busca constante pelo enxugamento da máquina, e a diminuição dos gastos públicos tem sido constante pelos Governos Federal, Estadual e Municipal, tendo em vista o momento econômico encontrado em nosso país. Os contratos administrativos precisam ser elaborados e gerenciados buscando preservar e assegurar todas as suas particularidades essenciais, pois se confeccionados ou gerenciados erroneamente poderão acarretar em prejuízo para a Administração.

O tema escolhido como objetivo de desenvolvimento deste trabalho de pesquisa possui grande importância na Administração Pública. Os gestores públicos através de suas contratações devem buscar sempre se cercar de garantias para que sejam obtidos os melhores resultados, garantindo o melhor custo e qualidade para que de forma positiva alcancem os benefícios esperados ao término da aquisição de um produto ou prestação de um serviço alcançando assim a eficácia nas contratações.

Após a contratação em um processo licitatório têm-se uma fase importante denominada gestão e fiscalização de contratos que vai garantir que sejam cumpridas todas as cláusulas pactuadas no contrato administrativo, resguardando o direito de cada parte envolvida. Os envolvidos nessa fase deverão atuar de forma participativa, se capacitando para poder prever e se antecipar a possíveis problemas que poderão ocorrer durante a execução do contrato, resguardando a eficácia das contratações.

Observa-se muito o empenho dos gestores para negociação e efetivação de contratos, porém o mesmo não ocorre no momento do controle dos contratos que foram firmados. Esses contratos geralmente são lembrados somente quando algum problema acontece e que já possivelmente o Órgão passará por dificuldades para resolvê-los. A falta desse controle tende a caminhar para problemas e oportunidades perdidas. A gestão e fiscalização de contratos são de suma importância em qualquer Órgão público evitando riscos legais e operacionais que muitas das vezes resultam em grandes chances de terminar a sua contratação com reflexos negativos.

É necessário que o gestor público zele pelo cumprimento fiel e eficiente dos contratos celebrados. Com uma gestão e fiscalização efetiva do contrato, passando pelas fases de

elaboração, execução e encerramento, o gestor detém um maior controle, garantindo a execução correta do contrato respeitando todos os aspectos legais e operacionais envolvidos.

A situação chama a atenção e desperta a necessidade de uma pesquisa aprimorada. Nesse sentido espera-se que o Projeto de Pesquisa que ora se apresenta possa contribuir para os estudos do tema ao verificar a importância da gestão e fiscalização de contratos para garantir a eficácia nas contratações por licitação.

1.1 Problema de Pesquisa

Com esse estudo, busca-se a resposta para a seguinte questão: Uma gestão e fiscalização de contratos atuante e efetiva auxilia no aumento da eficácia nas contratações públicas por licitação?

1.2 Hipóteses

Através da problematização apresentada remete-se às seguintes hipóteses sobre a questão levantada:

- A gestão e fiscalização de contratos garante ao Órgão uma melhor aplicação dos recursos públicos utilizados garantindo a execução satisfatória no que fora planejado durante a fase da licitação.
- A gestão e fiscalização de contratos ameniza e proporciona soluções satisfatórias para a maioria dos problemas encontrados durante a execução contratual.
- A gestão e fiscalização de contratos aumenta a eficácia das aquisições públicas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

- Verificar como a gestão e fiscalização de contratos podem auxiliar no aumento da eficácia das contratações públicas por licitação.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar os principais problemas encontrados pela falta da gestão e fiscalização de contratos e de que forma podem ser evitados.
- Analisar de que forma se dá uma gestão e fiscalização de contratos eficaz.
- Analisar os requisitos necessários para que um servidor possa atuar em alguma função relacionada à gestão e fiscalização de contratos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dos contratos administrativos

O contrato administrativo é aquele firmado entre a Administração Pública e terceiros com o propósito de atender as suas necessidades sendo observadas as normas do direito público.

Os contratos administrativos são regidos pela Lei Federal nº 8666/93, de competência da União, sendo precedidos por um processo de licitação. Os contratos devem expor com transparência e precisão todas as condições necessárias à sua execução, definidas em cláusulas que determinem os direitos, obrigações e responsabilidades do Contratante e Contratada, em conformidade com os termos da citada lei.

Segundo Borges (2013),

Como negócio jurídico que exige a participação do Poder Público, o contrato administrativo deve sempre buscar a proteção de um interesse coletivo, o que justifica a aplicação do regime público e um tratamento diferenciado para a Administração. Além dessas características, o contrato administrativo é:

- a) Consensual: consubstanciado em acordo de vontades.
- b) Formal: não basta o consenso das partes, é necessária a obediência a certos requisitos, como os estabelecidos nos arts. 60 a 62 da Lei 8.666/93.
- c) Oneroso: remunerado na forma convencionada.
- d) Cumulativo: compensações recíprocas e equivalentes para as partes.
- e) Sinalagmático: reciprocidade de obrigações.
- f) De adesão: as cláusulas são impostas unilateralmente.
- g) Personalíssimo: exige confiança recíproca entre as partes. É *intuitu personae*, porque o contrato representa a melhor proposta entre as apresentadas.
- h) Exige licitação prévia, salvo nas hipóteses excepcionais previstas em lei. (BORGES, 2013)

O processo licitatório, fase que precede à assinatura do contrato, realizado em conformidade com as determinações legais assegurando a garantia dos princípios básicos que regem a Administração Pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade e publicidade, tratando com isonomia os licitantes, determinará qual será a proposta que oferecerá maior vantagem para o contratante, sendo portanto a licitação uma fase de extrema importância para a concretização de um contrato administrativo.

Gasparini (1995, p.286), afirma que "a licitação visa proporcionar, em primeiro lugar, às pessoas a ela submetidas, a obtenção da proposta mais vantajosa, a que melhor atende aos interesses da entidade licitante, e segundo, dar a igual oportunidade aos que desejam contratar com a Administração Pública, consoante estabelece a Lei 8.666/93".

Para Justen Filho (2014, p.495),

A licitação é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos visando a seleção da proposta de contratação mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, com observância do princípio da isonomia, conduzido por um Órgão dotado de competência específica. (JUSTEN FILHO, 2014, p.495)

O gestor deverá tomar todos os cuidados necessários para que o processo licitatório seja realizado de forma correta para que possíveis defeitos não prejudiquem a execução contratual. Através de um projeto básico e um edital bem elaborado, revisado e com todas as cláusulas necessárias, garantirá o sucesso do processo, sendo que erros cometidos nessa fase muitas das vezes só serão conhecidos quando da execução contratual.

O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2017, p.7) orienta sobre a importância e obrigatoriedade da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico para uma boa contratação,

O Termo de Referência ou Projeto Básico é um instrumento obrigatório para toda contratação (seja ela por meio de licitação, dispensa, inexigibilidade e adesão à ata de registro de preços), sendo elaborado a partir de estudos técnicos preliminares e devendo reunir os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para caracterizar o objeto, bem como as condições da licitação e da contratação.

Considera-se, pois, que o referido instrumento é o documento que contém informações obtidas a partir de vários levantamentos feitos em relação ao objeto a ser contratado, o que permite dizer que possui os “códigos genéticos” das contratações pretendidas pela Administração Pública.

Assim, o documento em análise tem por fim guiar o fornecedor na elaboração da proposta, bem como orientar o pregoeiro ou a Comissão de Licitação no julgamento das propostas. (TCEMG 2017, p.7)

Segundo Meirelles (2006, p.212),

Contrato administrativo é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração. (MEIRELLES, 2006, p. 212)

Segundo Feitosa (2012), sobre os contratos administrativos prevalece a supremacia do interesse público colocando a Administração Pública dentro da relação jurídica em posição elevada. Dentro desses privilégios temos as chamadas cláusulas exorbitantes permitidas apenas neste tipo de relação. A Administração Pública passa a dispor dessas prerrogativas sempre que passa a compor um dos polos do contrato, garantindo assim a supremacia na relação jurídica em defesa do interesse público. Essas cláusulas exorbitantes são reconhecidas apenas nos contratos administrativos.

As principais cláusulas exorbitantes são as seguintes: Alteração unilateral do contrato, equilíbrio financeiro, reajustamento de preços, exceção de contrato não cumprido, controle do contrato, exigências de garantia.

Diante do exposto acima percebe-se a importância do contrato administrativo como um meio de garantir que os interesses públicos sejam alcançados com aplicação objetiva e eficaz dos recursos públicos. Porém não pode-se apegar apenas ao conceito do contrato administrativo, é necessário que sejam adotados métodos para a fiscalização e gestão desses contratos firmados pela Administração Pública. Muitos gestores se empenham na elaboração de contratos robustos se esquecendo de buscar alternativas para uma fiscalização que contribua para a eficiência do instrumento, conforme Niebuhr (2008, p.471):

A impressão é que aos agentes administrativos parece que assinatura do contrato exaure suas atividades, como se não fosse necessário mais nada, como se o interesse público fosse cumprido com a assinatura dele. Essa percepção é equivocada, sobretudo porque apreende o processo de licitação pública e de contrato administrativo isoladamente, sem atentar que um e outro não passam de meios para a consecução do interesse público, finalidade maior que norteia todas as atividades administrativas. É fundamental que se perceba a licitação pública como meio para escolher a melhor proposta, o que é pressuposto para a celebração de contrato administrativo. Outrossim, o contrato administrativo também não passa de um meio para o fim consubstanciado no excelente e efetivo cumprimento do interesse público. O que ocorre com a construção de uma obra, a prestação de um serviço, a aquisição ou alienação de bens ou outra utilidade de interesse reclamado pela coletividade. (NIEBUHR, 2008, p. 471)

2.2 Da gestão e fiscalização de contratos

Para verificar o fiel cumprimento das obrigações assumidas no contrato administrativo, tanto técnicas quanto administrativas é dever da Administração Pública o acompanhamento e fiscalização da execução contratual, sendo essa fiscalização importante para garantir o interesse público e assegurar a eficácia da contratação. Essa fiscalização deverá ser realizada por profissional ou equipe de profissionais habilitados com conhecimento técnico necessário para o exercício desta atividade desde o início até o término da vigência contratual.

Segundo Ribeiro (2010, p.10), "a gestão de contratos na Administração Pública compreende o gerenciamento, o acompanhamento e fiscalização da execução dos ajustes, desde a concepção do edital da licitação até a entrega e o recebimento do objeto contratado."

O Órgão deverá nomear um servidor ou uma equipe de servidores para atuarem como fiscais em cada contrato firmado pela Administração Pública, sendo possível a terceirização

desse serviço através de um processo licitatório porém não sendo a responsabilidade da fiscalização transferida à esse terceiro, ela continua sendo do Órgão contratante.

É importante ressaltar que durante a execução contratual a fiscalização não é de natureza optativa como uma ferramenta apenas de caráter gerencial, ela possui natureza obrigatória, sendo o descumprimento passível de sanções pelos Órgãos de Controle Externo.

A obrigatoriedade da fiscalização de contratos está determinada pela Lei Federal nº 8666/93 em seu artigo 67 estabelecendo que "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."

O Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo ressalta em seu Acórdão 1.121/2017 que,

A Administração tem o dever de acompanhar a perfeita execução do contrato, não podendo assumir a posição passiva de aguardar que o contratado cumpra todas as suas obrigações contratuais, em decorrência da supremacia do interesse público. Não pode a Administração esperar o fim do termo do contrato para verificar se seu objetivo foi efetivamente alcançado, se seu objeto foi cumprido. Devendo durante a própria execução do contrato, verificar se está sendo cumprindo todas as formalidades e obrigações nele previsto. Essa forma de agir consiste em medida preventiva trazendo benefícios para a Administração, e para os beneficiários do contrato. (TCEES, 2017).

Ao gestor de contratos da Administração Pública compreende o gerenciamento, o acompanhamento da fiscalização, a execução de ajustes, desde o planejamento da licitação até a entrega do bem ou da finalização da prestação de serviços. A gestão de contratos envolve o acompanhamento e o controle sobre diversas atividades tais como elaboração do projeto básico e definição do objeto, confecção da minuta contratual, execução do objeto, acompanhamento dos prazos e produtividade, alterações contratuais, verificação do atendimento aos requisitos legais, devendo ser exercidas por profissionais detentores de conhecimento abrangente que lhe permita atuar nas atividades de gerenciamento, fiscalização e controle.

Tem-se portanto duas figuras importantes envolvidas no processo de gerenciamento e fiscalização de contratos, o fiscal de contratos que possui atuação a nível operacional e o gestor de contratos atuando a nível gerencial. Não existe nenhuma determinação legal ou normativa que definam as atribuições de forma individualizada de cada um deles mas no dia a dia é perceptível claramente as suas distinções. Segundo Fernandes (2014),

... na prática, o que se vê são duas figuras típicas com tarefas diferentes. O fiscal, com sua obrigação de acompanhar diariamente a regularidade da prestação contratada, atestar notas a serem pagas como contraprestação, relatar faltas, solicitar diligências diretamente ao representante da empresa, ou mesmo notificá-la. Recebe o contrato pronto e assinado, com suas perfeições e imperfeições. De outro lado o gestor, que não se atém ao acompanhamento cotidiano, é a autoridade responsável pela aplicação das penalidades sugeridas pelo fiscal, pela eventual assinatura de aditivo necessário ao contrato, ou pela sua prorrogação, rescisão do contrato. É, assim, autoridade superior. Conclui-se, então, que quem lida diretamente com a empresa, por meio de seu preposto, é o fiscal do contrato, mas não é este quem penaliza, e sim o gestor, que paga a contraprestação ao contratado. Pode ser que as figuras coincidam em uma pessoa só, mas na prática da Administração Pública Federal, o que se vê é um agente público (geralmente comissionado) responsável pelo pagamento, assinatura, rescisão contratual e outro responsável por fiscalizar, notificar e sugerir ao superior aplicação de penalidade e/ou adequação contato. (FERNANDES, 2014)

Tendo em visto à falta de estrutura, de recursos e muitas das vezes de negligência dos gestores a devida atenção não é dada a estes pontos citados neste tópico. A carência na gestão e fiscalização de contratos muitas das vezes são os principais motivos para fraudes e irregularidades no serviço público. A falta de servidores em quantidade suficientes e capacitados para exercerem as atividades é um dos pontos críticos dessa equação. Muitos contratos acabam ficando sem nomeação de um fiscal e quando são nomeados, os fiscais não cumprem suas funções por falta de qualificação, estando lá apenas para cumprir os requisitos legais, ficando sobrecarregados em relação às suas atividades já exercidas, atestando o cumprimento dos contratos, sendo que em nenhum momento houvesse uma efetiva fiscalização.

Segundo Pelegrini (2011, p. 181 e 182),

Deve o gestor se preocupar com a escolha do fiscal do contrato antes da designação, pois deve ser um servidor que tenha capacidade técnica e conhecimento do objeto contratado. Por exemplo, no caso de obras e serviços de engenharia, o ideal é que o fiscal do contrato seja um engenheiro, pois este tem o domínio técnico do objeto contratado. Caso o gestor não possua em seu quadro de servidores um engenheiro, poderá contratar terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo na fiscalização do objeto contratado, considerando a relevância e o valor contratado pela Administração Pública. [...] Com o objetivo de buscar o fiel cumprimento do contrato, o gestor deve munir o fiscal do contrato com todos os documentos necessários para que este execute sua função da melhor forma possível. O fiscal do contrato deve ter acesso ao processo licitatório, ao termo de referência, ao projeto básico, ao contrato firmado e seus aditamentos, enfim, deve ter toda documentação necessária para que tenha domínio efetivo do objeto a ser fiscalizado. (PELEGRINI, 2011, p. 181 e 182)

O Tribunal de Contas da União no Acórdão 1.007/2018 afirmou a importância dos Órgãos adotarem programa continuado de treinamento para os servidores que atuam nas áreas de licitações e contratos, visando garantir a eficácia nas contratações públicas,

Além disso, que elabore e passe a adotar, rotineiramente, um programa continuado de implementação de ações de treinamento e atualização profissional periódica, com estabelecimento de prazos e metas, que tenha por objetivo o aprimoramento continuado de competências desempenhadas na área de licitações e contratos. (TCU, 2018)

2.3 Pontos importantes a serem observados para evitar os problemas relacionados à falta de gestão e fiscalização de contratos

Encontra-se problemas em muitos aspectos da Administração Pública em relação à falta de gestão e fiscalização de contratos. Serão relacionados abaixo alguns pontos importantes a serem observados.

2.3.1 Planejamento da contratação e formação de preços

Para o sucesso em qualquer situação é necessário que se tenha um bom planejamento e isso não é diferente em relação aos contratos administrativos. É importante que na fase interna do processo licitatório seja determinado o que se pretende adquirir, a justificativa do porque é necessária tal contratação, determinar as regras e quantitativos para a contratação e a elaboração da planilha orçamentária relativas ao valores máximos que a Administração poderá pagar, através da elaboração de um bom Termo de Referência ou Projeto Básico.

Pereira Junior (2003, p.416-417) fala da importância de um processo licitatório bem instruído como requisito para a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração.

O processo Administrativo da licitação é o testemunho documental de todos os passos dados pela Administração rumo à contratação daquele que lhe oferecerá a melhor proposta. Todos os atos praticados em seus autos estarão comprometidos com esta finalidade, sejam decisões, pareceres, levantamentos, estudos, atas, despachos, recursos ou relatórios. O processo bem instruído e articulado consubstancia a prova mais irrefutável de que a licitação alcançou o único fim de interesse público que se compadece com sua natureza jurídico-administrativa – competição para a escolha da proposta mais vantajosa. (PERERIRA JUNIOR, 2003, p. 416-417).

A formação do preço deverá ser realizada através de ampla pesquisa de mercado visando a estimativa do valor da contratação, a fim de se constatar a existência de recursos orçamentários, bem como para que a Administração possua parâmetros para analisar as propostas que lhe forem apresentadas.

Um Termo de Referência ou Projeto Básico bem elaborado contribuirá para a seleção da proposta mais vantajosa, tanto sob o prisma da qualidade quanto do preço.

Já em 1982, o Tribunal de Contas da União em sua Súmula nº 177 demonstrava a necessidade de um bom planejamento com definição clara do objeto a ser licitado e quantidades demandadas, inclusive como forma de garantir a competitividade entre os concorrentes de forma isonômica,

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão. (TCU, 1982)

A falta de planejamento das contratações e uma má formação de preços poderá refletir negativamente culminando em dispensas em razão do valor fracionadas, contratações emergenciais sem justificativas coerentes, alterações contratuais desnecessárias, superfaturamento, desvio do objeto, fuga ao regular processo licitatório, jogo de planilhas e extrapolação dos limites de aditamento.

2.3.2 Formalização dos contratos, cláusulas obrigatórias e publicidade

Todos os contratos administrativos deverão ser lavrados formalmente, mantendo um arquivo cronológico e sistemático, sendo nulo e de nenhum efeito um contrato verbal com Administração Pública, salvo algumas exceções, conforme rege a Lei 8.666/93:

Art. 54 - Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º - Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§ 2º - Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

Art. 60 - Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta Lei, feitas em regime de adiantamento.

Art. 61 - Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do

processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (BRASIL, 1993)

No corpo do contrato são expressas as vontades das partes, sendo fixadas as cláusulas que descreverão o objeto contratado, direitos, deveres, responsabilidades do contratado e contratante.

A publicação resumida do contrato administrativo é condição indispensável para sua eficácia. Os instrumentos contratuais somente produzirão efeito após sua publicação na forma da lei. Caso este princípio não seja cumprido o contrato se torna ineficaz e inválido pois não estará apto a produzir os seus efeitos.

Um contrato elaborado em desobediência aos ditames legais pode acarretar em prejuízos à Administração prejudicando no momento da gestão e fiscalização, portanto é importante que a minuta contratual seja bem elaborada e analisada juridicamente para que atenda a todos os requisitos e resguarde a preservação do interesse público.

2.3.3 Das alterações contratuais, do equilíbrio econômico financeiro e reajuste de preços

As alterações contratuais poderão ser realizadas unilateralmente pela Administração ou por acordo entre as partes, de acordo com o Art. 65 da Lei 8.666/93.

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

- a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
- b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

- a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;
- b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;
- c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;
- d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-

financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de conseqüências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º - O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos. (BRASIL, 1993)

Em relação às alterações unilaterais temos duas situações a destacar, as alterações quantitativas e as alterações qualitativas. Nas alterações quantitativas a lei determina o percentual permitido relativo aos acréscimos ou supressões que se fizerem ao contrato ficando portanto o gestor obrigado a respeitar os limites estabelecidos, porém o mesmo não acontece nas alterações qualitativas oriundas de alterações no projeto ou especificações técnicas, porém para que ocorra qualquer uma das alterações é necessário ficar demonstrado que a escolha foi a melhor opção para o atendimento do interesse público.

De modo geral os contratos administrativos são firmados após um planejamento prévio mediante um estudo detalhado do que se pretende contratar para depois concluírem a contratação. Logo, não se espera que seja necessário uma alteração contratual ao longo de sua vigência, porém essas alterações acontecem com frequência, as vezes de forma justificada outras para poder tentar sanar alguma deficiência encontrada durante a execução contratual.

O reequilíbrio econômico financeiro e reajuste de preços geralmente é buscado pelo contratado quando sentir que por motivos alheios aos determinados no contrato sintam-se prejudicados financeiramente sendo necessária a recomposição do valor pago pela Administração, principalmente em casos de prorrogação de vigência contratual.

Em toda alteração é necessário que o financeiro seja consultado, informando a possibilidade de assumir o novo compromisso. Normalmente diante da necessidade de atualizar valores defasados, o contratado é quem toma a iniciativa solicitando a revisão dos valores, nos casos já previstos em contrato de possíveis reajustes cabe à Administração analisar e avaliar o possível reajuste.

2.3.4 Da execução contratual, prazo de vigência e saldo contratual

Segundo Santos (2012), a execução de contrato administrativo se dá como qualquer contrato, exercendo cada parte seus direitos e cumprindo obrigações. O principal direito da Administração Pública se relaciona com os “privilégios” peculiares que já foram mencionados

anteriormente. No tocante aos contratados, é o direito de receber o preço ou a prestação devida pela Administração, além da manutenção do equilíbrio econômico e financeiro, no caso de alteração unilateral. Em compensação, as obrigações da Administração se resumem no pagamento do preço ajustado e as do contratado, no cumprimento da prestação ajustada. Cabe ainda à Administração, a entrega do local da obra ou de serviço na espécie e nas condições que permitam ao contratado a regular execução do contrato. E ao particular, cabem ainda a observância das normas técnicas e o emprego de material apropriado, qualitativa e quantitativamente, a execução pessoal do objeto do contrato, atendimento dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais decorrentes da execução dos contratos, dentre outras.

É na execução contratual que a atuação do fiscal de contratos possui grande importância, pois é aqui que ele garantirá a eficiência e eficácia da contratação.

Todos os contratos administrativos possuem cláusulas específicas em relação ao prazo de vigência e saldo contratual assumidos. É importante que o fiscal esteja atento a duração e acompanhamento do saldo contratual para que caso necessário encaminhe solicitação ao gestor do contrato para que seja realizada alteração contratual visando a prorrogação da vigência ou acréscimo quantitativo em relação ao saldo contratado.

2.3.5 Da liquidação e pagamento e procedimentos de controle

Em se tratando de contratos administrativos, tanto a liquidação do empenho quanto o pagamento do mesmo dependem da comprovação do cumprimento das obrigações pelo contratado, por isso o fiscal do contrato atestará o recebimento do produto ou serviço autorizando o ordenador de despesa a efetuar a liquidação e pagamento, caso tudo tenha sido cumprido dentro das exigências.

No Acórdão 959060/2018, o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, recomenda “a estrita observância do estágio de liquidação durante as aquisições de produtos e serviços, promovendo a verificação de seu recebimento previamente ao pagamento e registrando-a na documentação pertinente.”

É importante que nessa fase seja aferido pelo fiscal do contrato o valor a ser desembolsado, a legitimidade de quem receberá e o respaldo legal para sua autorização. Em relação ao contratado deve-se observar também se o mesmo mantém as condições de habilitação exigidas no momento da contratação.

Visando o perfeito cumprimento do processo de contratação como um todo é necessário que a Administração determine mecanismos de controle através de orientações, normativas e auditorias nas fases demonstradas nesse trabalho, garantindo assim uma maior segurança a todos os envolvidos no processo.

2.4 Da eficácia nas contratações por licitação

O processo licitatório garante que seja realizada a contratação que garanta a maior vantagem para o Órgão contratante porém somente uma gestão e fiscalização de contratos atuante fará com que seja garantida a eficácia nas contratações, seja para aquisição bens ou para prestação de serviços.

É importante garantir que o objeto licitado e contratado seja cumprido em conformidade com todas as cláusulas estabelecidas na licitação e seguindo todas as determinações contratuais.

Para Christofaro e Giroto (2016, p. 75),

Neste sentido, a gestão de contratos é um instrumento importante na tentativa de aliar a busca pelo bem ou serviço de menor preço e o atendimento ao princípio constitucional da eficiência. Uma Administração eficiente é aquela que faz o melhor uso possível de seus recursos financeiros, evitando desperdícios e oferecendo bens e serviços públicos de qualidade à população. (CRHISTOFARO e GIROTO, 2016, p.75)

Uma licitação que tenha sido realizada de forma eficiente, obtendo a proposta mais vantajosa para o Órgão originando um contrato administrativo bem revisado e fundamentado não necessariamente garantirá que o resultado final da contratação após a entrega do bem adquirido ou da prestação do serviço se dê de forma eficaz.

Ferreira (2013) demonstra os conceitos de eficiência e eficácia apresentando suas diferenças e também relaciona a importância da contribuição de um processo eficiente para o alcance da eficácia.

Os conceitos de eficiência e eficácia normalmente são confundidos. Unir os dois conceitos é essencial para o cumprimento de objetivos, porém nem sempre é fácil. A eficiência é fazer a coisa de forma certa e contribuir para a eficácia, é o fazer bem feito, as ações a serem realizadas, é fazer mais com o mínimo de recursos possíveis. Já a eficácia é atingir o objetivo, é cumprir as metas propostas, é a relação entre os resultados almejados e os previstos. (FERREIRA, 2013)

Com raciocínio semelhante, Silva (2008, p. 76, apud SANDRONI, 2002, P.198) diz que,

Pode-se diferenciar eficiência de eficácia concernindo à eficiência como a forma (meio) de se realizar uma tarefa e à eficácia como o resultado alcançado (objetivo almejado) em decorrência da realização de determinado trabalho. Dentro desse enfoque, compreende-se que eficiência e eficácia são conceitos distintos, estando a eficiência relacionada à melhor maneira de se fazer algo e a eficácia ao alcance do resultado colimado. (SILVA, 2008, p.76)

Um processo licitatório bem planejado resultará um processo de forma eficiente que servirá de subsídio para que os agentes responsáveis pela fase de gestão e fiscalização dos contratos possam assegurar que a eficácia da contratação seja adquirida.

3 METODOLOGIA

Para a realização do trabalho utilizou-se como referência a pesquisa bibliográfica consultando materiais já existentes sobre o tema estudado que pudessem responder ao problema apresentado como norteador dessa pesquisa.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.”

O levantamento teórico é uma das fases de maior importância durante um trabalho de pesquisa bibliográfica, pois nesse momento é realizada uma revisão literária sobre tudo que já foi publicado sobre o tema estudado, que dará toda a base conceitual para o desenvolvimento do projeto referente ao tema estudado.

Conforme Boccato (2006, p.266),

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. (BOCCATO, 2006, p.266)

Materiais disponibilizados pelos principais doutrinadores em licitações e contratos administrativos bem como legislações, jurisprudências, artigos e acórdãos existentes sobre a matéria e também as orientações dos Tribunais de Contas dos Estados e da União serviram de subsídio durante a elaboração do referencial teórico.

O levantamento teórico visou demonstrar as principais características de uma gestão e fiscalização de contratos efetiva e eficaz, apontando os principais problemas que a falta da mesma acarreta, sendo importante também deixar demonstrado as fases iniciais que antecedem o processo de contratação como o planejamento e a formalização do processo licitatório e a caracterização das figuras envolvidas no processo de gestão de contratos em especial o fiscal e o gestor de contratos determinando as principais atribuições e de que forma deverão atuar.

Foram analisados os conceitos de licitação, contratos administrativos e gestão de contratos à luz principalmente das determinações impostas pelos Órgãos de controle externo existentes e com base nas determinações legais vigentes.

Através do levantamento teórico foi possível avaliar se a gestão e fiscalização de contratos possui como característica a garantia do aumento da eficácia das contratações públicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme o referencial teórico apresentado é perceptível que diferentemente da esfera privada que possui liberdade para suas contratações, na esfera pública o gestor público necessita para aquisição de bens ou serviços públicos da realização de um processo de licitação em conformidade com a legislação, salvo os casos dispensáveis e previstos em lei, sendo obrigatório o cumprimento dos requisitos legais para a instauração do procedimento licitatório e contratos firmados.

Carvalho (2009) ratifica essa confirmação ao afirmar,

Isto porque a decisão de contratar na esfera pública deve ser estritamente pautada nos princípios constitucionais, com destaque ao princípio da legalidade que, diferentemente do particular que pode fazer tudo que a lei não proíbe, ao administrador público cabe fazer somente o que está autorizado em lei. A Administração Pública, seja por suas entidades estatais, autárquicas ou empresariais, realiza obras e serviços, faz compras e aliena bens em prol do interesse público. E para o desempenho de tais atividades, necessário se faz contratar e seus contratos, em geral, dependem de um procedimento seletivo prévio, que é a licitação. (CARVALHO, 2009)

Um processo de licitação eficiente garante a maior vantajosidade na contratação para o Órgão licitante devendo ser observados durante a execução os princípios norteadores da Administração Pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O Termo de Referência ou Projeto Básico de uma licitação é peça fundamental para garantir a eficiência de um processo licitatório. É possível realizar aquisições e contratações de qualidade no serviço público desde que seja realizado um bom planejamento, especificando com clareza os bens e serviços a serem contratados e com uma minuta de contrato bem elaborada e revisada juridicamente, resultando assim em contratações eficazes.

Sobre a importância do Termo de Referência ou Projeto Básico, Faria (2016) pontua que,

O Termo de Referência é o requisito fundamental da fase interna da licitação, mas se atrela à fase externa e irradia efeitos para toda a contratação. Em se tratando de componente da etapa preparatória, é determinante ao sucesso da licitação e é por isso que deficiências e omissões no Termo de Referência podem levar ao insucesso do certame, podendo ocasionar a necessidade de sua repetição, anulação ou revogação. A fase de construção do Termo de Referência ou Projeto Básico é o momento em que a área demandante, área técnica, tem para realizar os estudos necessários para compreender melhor o objeto da licitação e seus impactos tanto na contratação quanto na execução do objeto, de modo que devem constar no referido documento todas as informações coletadas. (FARIA, 2016)

O contrato administrativo deverá prever todas as condições necessárias para a perfeita execução do objeto licitado, incluindo as obrigações do contratado e contratante, condições de execução, prazo de entrega, vigência contratual, garantias, sanções e penalidades por descumprimento, dentre outras.

Nos contratos administrativos prevalece a supremacia do direito do interesse público, dispondo os órgãos de prerrogativas que lhe garantirão a manutenção desse direito, como no caso das cláusulas exorbitantes. Mas é importante deixar claro que a busca pela garantia do interesse público não pode ser confundida com arbitrariedade, conforme Brandão et al. (2014, p.18),

O Estado pode estabelecer contratos com os agentes privados, mas, mesmo em relações contratuais, conceitualmente uma relação entre iguais, o Estado conserva certas prerrogativas. O Estado tem o poder de alterar os seus contratos unilateralmente, se assim requerer o interesse público. Em contrapartida, deve compensar o agente privado pelo prejuízo que a alteração contratual eventualmente lhe impuser. Em caso contrário, o Estado estaria sendo arbitrário com os agentes privados, e a unilateralidade não significa, de forma alguma, arbitrariedade. A unilateralidade é prerrogativa do Estado porque só ele age no interesse público, agindo os demais agentes, todos privados, lícita e legalmente, na defesa dos seus interesses privados. (BRANDÃO ET AL. (2014, p.18)

Todas as decisões deverão ser pautadas nos princípios que regem a Administração Pública buscando a legitimação dos atos firmados unilateralmente visando alcançar ao máximo a transparência da gestão pública.

Após a contratação é função dos gestores e fiscais de contratos atuarem de forma a garantir a perfeita execução do contrato. É importante a participação também destes agentes desde a fase do planejamento para que os mesmos auxiliem na elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico delimitando ajustes que poderão ser cumpridos durante a fase de execução.

A gestão e fiscalização de contratos envolve todo o gerenciamento e acompanhamento da fiscalização desde a fase de planejamento até a entrega do objeto licitado, lembrando-se que é um dever da Administração Pública gerir um contrato, sob pena de responsabilização caso não o faça.

Inocêncio (2017), determina que,

A Administração Pública tem o PODER-DEVER de fiscalizar a execução de seus contratos. Em decorrência da supremacia do interesse público, não pode a Administração assumir posição passiva e aguardar que o contratado cumpra todas as suas obrigações contratuais. A falta de acompanhamento da execução dos contratos administrativos pode caracterizar ato de improbidade administrativa. (INOCÊNCIO, 2017).

A designação do fiscal deverá ser realizada a um servidor que detenha capacidade técnica e conhecimento teórico suficiente a respeito do objeto do contrato a ser fiscalizado para que o mesmo tenha condições de garantir a perfeita execução do contrato assegurando portanto a eficácia da contratação.

Segundo Santos (2014, p.14) “A eficiência, a eficácia e a efetividade de um contrato estão diretamente relacionadas ao desempenho do servidor quando do acompanhamento e quando da fiscalização da sua execução”.

Pereira (2016), afirma ainda que,

Os contratos administrativos necessitam de um acompanhamento diário e, diante disso, é preciso que os gestores públicos atentem para a necessidade de nomearem fiscais e gestores de contratos devidamente qualificados para a missão, além de propiciarem reais condições para uma fiscalização e acompanhamento eficientes ao longo da realização de cada contrato em particular. (PEREIRA, 2016).

Em relação às hipóteses apresentadas na introdução deste trabalho tem-se que todas elas foram confirmadas durante a apresentação do referencial teórico.

Uma licitação bem planejada busca a otimização no gasto dos recursos públicos visando adquirir produtos e serviços de qualidade com competitividade e diminuição dos gastos públicos.

Para Santos (2017), “Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em suposições. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los”.

A gestão e fiscalização dos contratos garantirá que tudo seja executado em conformidade com as cláusulas contratuais assegurando a boa aplicação do dinheiro público zelando para que possíveis reajustes e reequilíbrios sejam feitos visando apenas a manutenção do equilíbrio financeiro do contrato, assegurando assim uma melhor aplicação dos recursos públicos.

A maioria dos problemas encontrados durante a execução contratual poderão ser solucionados satisfatoriamente caso seja cumprido o dever do Órgão de gerir e fiscalizar um contrato. Com o acompanhamento desde o início do processo é possível que falhas sejam detectadas em fases iniciais e através de notificações ao contratado sejam solicitados providências para correções e o correto cumprimento das suas obrigações evitando que problemas maiores possam ocorrer caso venha a descobrir uma falha apenas após o término do contrato talvez não sendo possível mais solucioná-la e caso o problema não seja resolvido que sejam aplicadas as devidas sanções dispostas no instrumento contratual.

Assim, confirma Bittar (2016) em entrevista com a especialista em contratos administrativos, Sra. Gabriela Verona Pércio,

A responsabilidade do gestor vai além de prazos e normas. Segundo a especialista, em caso de o agente encontrar irregularidades no contrato, deverá tomar as providências cabíveis para sua correção. O contratado deve ser notificado da irregularidade e, caso haja possibilidade de correção, do prazo para tanto. Não cumprido tal prazo sem que haja uma justificativa admissível, o processo deverá ser encaminhado ao setor competente, para que o contratado seja, então, cientificado da sanção que lhe será aplicada, conforme previsão contratual, e para que, querendo, exerça o a garantia constitucional do contraditório e da ampla defesa”, defende. (BITTAR, 2016)

Partindo de uma licitação realizada de forma eficiente cabe a gestão e fiscalização de contratos assegurar a eficácia da contratação garantindo que o contrato seja cumprido na sua totalidade e com excelência, sendo portanto uma fase importante para o sucesso das contratações públicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção deste trabalho de pesquisa foi muito importante para a expansão dos conhecimentos do autor em relação ao assunto abordado que se faz tão presente no dia a dia dos profissionais que atuam na área de licitações e contratos. A discussão de assuntos relacionados à gestão e fiscalização de contratos é de importante relevância para a compreensão do processo de contratação de um Órgão da Administração Pública.

Apesar de alguns Órgãos se preocuparem com o processo apenas até o momento da contratação, a gestão e fiscalização de contratos tem que ser entendida como um dever do Órgão e não apenas como uma ferramenta gerencial, pois essa fase será responsável para que tudo o que fora planejado e contratado seja executado em conformidade, garantindo a eficácia da contratação. Assim, demonstra-se a relevância do tema abordado neste trabalho como uma forma de garantir que os recursos públicos sejam aplicados em processos eficientes e eficazes.

Diante do estudo realizado fica demonstrado que é de grande importância que a Administração Pública busque nomear agentes fiscalizadores capacitados e interessados em desenvolver suas atividades, qualificando-os e permitindo que o mesmo faça as adequações necessárias à sua jornada de trabalho visando a dedicação e empenho para exercer as atividades que lhe forem impostas.

Partindo do objetivo de verificar como a gestão e fiscalização de contratos podem auxiliar no aumento da eficácia das contratações públicas por licitação pode-se afirmar que para a Administração Pública uma boa gestão e fiscalização dos contratos garantirá além da qualidade na execução contratual, a economia, evitando inclusive possíveis danos ao erário, afirmando assim a manutenção do princípio da eficiência de observância obrigatória e essencial à Administração Pública, garantindo a eficácia das contratações.

Como finalização, de acordo com os conteúdos apresentados e desenvolvidos neste trabalho de pesquisa, percebe-se a área de gestão de contratos como norteadora de novas possibilidades de pesquisa em torno do mesma tema. É possível que sejam realizadas pesquisas de campo para buscar determinar estatisticamente como os Órgãos estão cumprindo com o dever de fiscalizar ou então um estudo aprofundado de ferramentas informatizadas que possam auxiliar no desempenho e controle das atividades relacionadas à gestão de contratos. São muitas opções que podem ser pesquisadas e trabalhadas nessa área tão rica de conteúdos e conhecimentos a serem explorados.

REFERÊNCIAS

- BITTAR, William. Como gerir um contrato administrativo?, Sollicita: 25 jan. 2016. Disponível em: <https://sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=8781&n=como-gerir-um-contrato-administrativo?>. Acesso em: 17 jun. 2018.
- BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Revista de Odontologia da Universidade Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- BORGES, Loester Ramires. Contratos Administrativos. Direitonet: 09 jul. 2013. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8045/Contratos-administrativos>>. Acesso em: 06 maio 2018.
- BRANDÃO, Marcia Serôa da Motta et al. Administração Pública e o Contexto Institucional Contemporâneo. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF: 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/res/Downloads/1410286806Apostila_-_M%C3%B3dulo_1_-_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%ABlica%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/res/Downloads/1410286806Apostila_-_M%C3%B3dulo_1_-_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%ABlica%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2018.
- BRASIL. Lei n. 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/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 28 mar. 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.007/2018. Plenário. Relatora: Ana Arraes. Sessão do dia 02 maio 2018. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDA%252A1007%2520ANOACORDAO%252A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Súmula nº 177/1982. Plenário. Relator: Octávio Gallotti. Sessão do dia 26 out. 2018. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/13/%252a/NUMERO%252A177/DTRELEVANCIA%2520desc/false/1/false>>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- CARVALHO, Daniel Bulha de. Gestão Pública - Lei de Responsabilidade Fiscal em licitações e contratos. Conjur - Consultor Jurídico: 23 set. 2009. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2009-set-23/influencia-lei-responsabilidade-fiscal-licitacoes-contratos>>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHRISTOFARO, Dyllan Leandro; GIROTO, Maira Coutinho Ferreira. Licitações e contratos - Principais aspectos da fase preparatória. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, São Paulo-SP: 2016. Disponível em:

<http://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/licitacoes_contratos.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. Acórdão nº 1.121/2017. Plenário. Relator: Domingos Augusto Taufner. Sessão do dia 05 set. 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/res/Downloads/1011_0112120172%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/res/Downloads/1011_0112120172%20(1).pdf)>. Acesso em: 02 jun.2018.

FARIA, Felícia Borges Carvalho de. A importância do projeto básico ou termo de referência bem elaborados no sucesso da contratação. Coluna Jurídica JML: 14 out. 2016. Disponível em: <https://www.jmleventos.com.br/pagina.php?area=coluna-juridica&acao=download&dp_id=143>. Acesso em: 16 jun. 2018.

FEITOSA, Claudio. O Contrato Administrativo e suas peculiaridades. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 08 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40428&seo=1>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

FERNANDES, Camila Padilha. A responsabilidade do fiscal de contrato administrativo. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 30 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.50404&seo=1>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

FERREIRA, Cristiane Tomaz de Carvalho. A eficiência e eficácia na modalidade de licitação pregão. Webartigos: 19 fev. 2013. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/a-eficiencia-e-eficacia-na-modalidade-de-licitacao-pregao/104097>>. Acesso em: 06 maio 2018.

GASPARINI, Diogenes. Direito Administrativo. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

INOCÊNCIO, Rosemary Zucareli. Gestão e fiscalização de contratos administrativos - Controladoria Geral da União, Brasília-DF: 2017. Disponível em: <http://educacaofiscal.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/CGU_Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o-de-contratos-e-Presta%C3%A7%C3%A3o-de-Contas.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2018.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo - 10 ed. São Paulo: RT, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Como elaborar Termo de Referência ou Projeto Básico. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<http://www.tce.mg.gov.br/img/2017/Cartilha-Como-Elaborar-Termo-de-Referencia-ou-Projeto-Basico2.pdf>> Acesso em: 31 maio 2018.

MINAS GERAIS. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Acórdão nº 959060/2018. Primeira Câmara. Relator: Hamilton Coelho. Sessão do dia 27 fev. 2018. Disponível em: <<http://tcnotas.tce.mg.gov.br/tcjuris/Nota/BuscarArquivo/1446874>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

NIEBUHR, Joel de Menezes. Licitação Pública e Contrato Administrativo. Curitiba: Zênite, 2008.

PELEGRINI, Simone Aparecida. O fiscal do contrato. Revista do Tribunal de Contas de Mato Grosso, Cuiabá-MT, 6 ed. p. 180-182, out. 2011. Disponível em: <http://www.tce.mt.gov.br/arquivos/downloads/00027579/RevistaTCE_6%C2%AAedicao%20-%20web.pdf>. Acesso em: 31 maio 2018.

PEREIRA, Cláudia Cristina de Melo Pereira. Gestor e fiscal do contrato: atribuições e responsabilidades segundo o Tribunal de Contas da União. Cada Minuto: 06 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.cadaminuto.com.br/noticia/288014/2016/06/06/gestor-e-fiscal-do-contrato-atribuicoes-e-responsabilidades-segundo-o-tribunal-de-contas-da-uniao>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

PEREIRA JÚNIOR, Jessé Torres. Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública. 6 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

RIBEIRO, Thalyssa Braga Ribeiro. Manual para os Gestores de Contratos da Administração Pública Estadual. Secretaria da Fazenda, Goiânia-GO: out. 2010. Disponível em: <<http://www.controladoria.go.gov.br/cge/wp-content/uploads/2013/04/ManualGestoresContratosAdmEstadual.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SILVA, Magno Antônio da Silva. O conceito de eficiência aplicado às licitações públicas: uma análise teórica à luz da economicidade. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília-DF, v. 113 p. 71-84, set/dez 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/res/Downloads/367-Texto%20do%20artigo-746-1-10-20150925%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/res/Downloads/367-Texto%20do%20artigo-746-1-10-20150925%20(1).pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SANTOS, Luanna Vanessa B. Contratos Administrativos. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 12 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.37488&seo=1>>. Acesso em: 06 maio 2018.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. Fiscalização de Contrato. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF: 2014. Disponível em: <<http://www.scont.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/87/2017/05/16-Gest%C3%A3o-e-Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o-de-Contratos-M%C3%B3dulo-3-ENAP.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A importância do planejamento na contratação pública, *JUS Navigandi*: jan. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica>>. Acesso em: 17 jun. 2018.