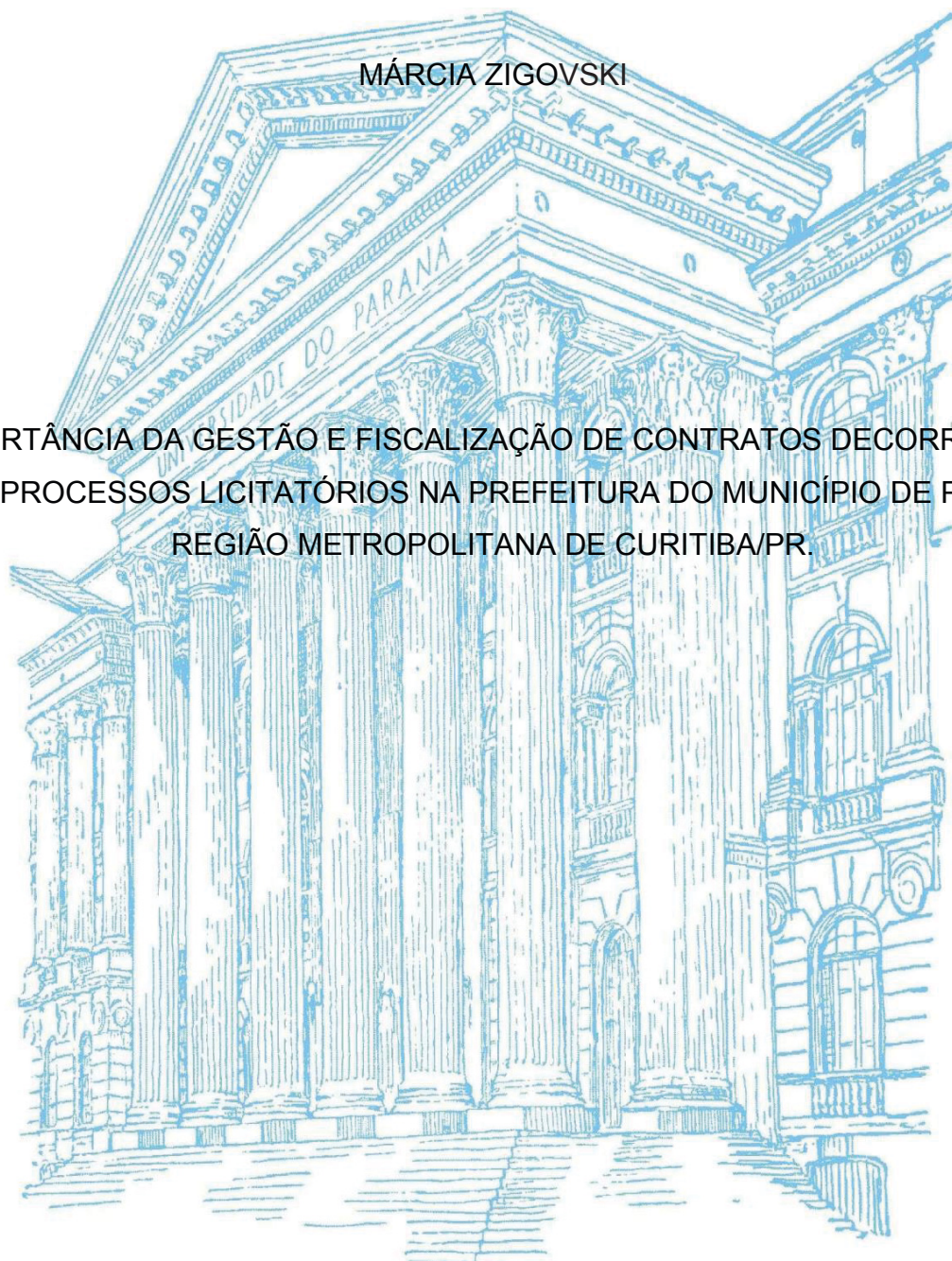


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÁRCIA ZIGOVSKI

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DECORRENTES  
DE PROCESSOS LICITATÓRIOS NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PIÊN –  
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA/PR.



CURITIBA

2019

MÁRCIA ZIGOVSKI

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DECORRENTES  
DE PROCESSOS LICITATÓRIOS NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PIÊN –  
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA/PR.

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública Municipal no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal (Modalidade a Distância), Universidade Aberta do Brasil - UAB, por meio do Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos – PNAP e em parceria com a UFPR – Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Ananda Silva Singh

CURITIBA

2019

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico foi realizado com o objetivo de identificar possíveis falhas relacionadas a gestão e fiscalização dos contratos, originados através de processos licitatórios no Município de Piên – Estado do Paraná. No sentido de embasar a metodologia o trabalho inicia com uma revisão bibliográfica teórica de diversos autores especialistas na área, além de artigos e a própria legislação brasileira. Buscou-se apresentar e conceituar os principais assuntos relacionados com o tema central do trabalho. Em seguida elaborada uma pesquisa através de entrevista semiestruturada com perguntas chaves acerca dos procedimentos de gestão de contratos públicos. Após aplicação da pesquisa e análise dos resultados foram elaboradas sugestões a serem adotadas no órgão estudado para resolução das situações-problema encontradas neste estudo. De acordo com o interesse da organização em implantar as mudanças sugeridas a expectativa é melhorar continuamente a gestão dos contratos, e também pode-se esperar uma fiscalização mais efetiva por parte dos fiscais de contrato.

Palavras chave: Gestão e Fiscalização de Contratos. Princípios. Licitação. Contratos.

## **ABSTRACT**

This academic work was carried out with the objective of identifying possible failures related to the management and control of the contracts, originated through bidding processes in the Municipality of Piên - State of Paraná. In order to base the methodology, the work begins with a theoretical bibliographical review of several authors specialists in the area, as well as articles and the Brazilian legislation itself. We tried to present and conceptualize the main subjects related to the central theme of the work. A semi-structured interview with key questions about public procurement management procedures was then elaborated. After applying the research and analysis of the results, suggestions were prepared to be adopted in the organ studied to solve the problem situations found in this study. According to the organization's interest in implementing the suggested changes the expectation is to continuously improve the management of the contracts, and also can be expected a more effective supervision by contract inspectors.

Keywords: Contract Management and Supervision. Principles. Bidding. Contracts.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	6
1.2	OBJETIVO GERAL.....	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	8
<b>2.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>9</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS .....	9
2.2	CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – LICITAÇÕES - MODALIDADES DE LICITAÇÃO .....	12
2.3	CONTRATO ADMINISTRATIVO E CLÁUSULAS CONTRATUAIS.....	13
2.4	EXECUÇÃO DO CONTRATO .....	13
2.5	GESTÃO E FISCALIZAÇÃO – PROCEDIMENTOS.....	14
2.6	RESPONSABILIDADE DA FISCALIZAÇÃO .....	14
<b>3.</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	16
<b>4.</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SITUAÇÃO PROBLEMA</b> .....	<b>21</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	21
4.1.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	24
4.1.3	Recursos .....	24
4.1.4	Resultados esperados.....	25
4.1.5	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo corretivas.....	25
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
	<b>APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
	<b>ANEXO I</b> .....	<b>34</b>
	<b>ANEXO II</b> .....	<b>35</b>
	<b>ANEXO III</b> .....	<b>37</b>
	<b>ANEXO IV</b> .....	<b>38</b>

## 1.INTRODUÇÃO

Todas as compras realizadas pela Administração Pública advêm de um contrato ou instrumento equivalente, que dão norte sobre o serviço que será prestado, ou os itens a serem adquiridos.

Partimos do pressuposto que, por envolver recursos públicos e dinheiro pago pelos impostos de cada cidadão, esses serviços contratados e mercadorias adquiridas necessitam de fiscalização para que a Administração pública não seja lesada, aceitando aquilo que o fornecedor se propõe a entregar, seja como mercadoria, seja como prestação de serviços.

### 1.1 APRESENTAÇÃO

Buscando direcionar o olhar sobre a gestão e fiscalização de contratos administrativos, uma vez que a administração pública necessita contratar particulares para atendimento de seus interesses e finalidades, sabemos que ao contrário do praticado na área privada, a administração pública está impedida legalmente de obedecer a vontade do gestor, contratando quem ele indica, ou conforme ele deseja, seja ele a figura do prefeito, governador ou presidente da República (JUSTEN FILHO, 2010).

Sendo assim, as contratações de fornecimento de materiais, obras e prestação de serviços possuem uma legislação a ser seguida, sendo uma delas a Lei 8666/1993, conhecida como lei de licitações e contratos. A própria Lei 8666/1993 coloca que os atos devem sempre ser pautados buscando atender aos princípios da administração pública.

Diante das colocações acima, identifica-se a necessidade de gerenciar os processos, de se fazer uma política de gestão e fiscalização, buscando atender aos princípios expressos da administração pública, criando rotinas de gestão e fiscalização de contratos tendo como objetivo fim, sempre, a correta e eficiente aplicação dos recursos públicos, originados dos impostos pagos pela população.

A gestão de processos, mencionada acima pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance do objetivo. Neste contexto insere-se esta pesquisa, visando aplicar métodos eficazes para que os contratos da Prefeitura do Município de Piên sejam efetivamente

fiscalizados, e acompanhados a fim de garantir a sua execução de acordo com o previsto, buscando o zelo com o dinheiro público que encontra-se aplicado em todos os procedimentos de aquisição de um bem, ou da prestação de um serviço de maneira a garantir a correta execução de todos os contratos.

Conforme Melo (2000), para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores. É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos e engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo (DAVENPORT, 1994).

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em: Elaborar uma proposta de gestão de processos relacionados aos contratos na Prefeitura do Município de Piên.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetiva-se também, de forma mais específica:

- \* Diagnosticar a atual estrutura existente com relação à gestão e fiscalização de contratos da Prefeitura do Município de Piên;

- \* Analisar os pontos falhos e passíveis de melhorias, a partir do levantamento da estrutura e práticas da administração atual com relação à gestão e fiscalização dos contratos;

- \* Propor uma solução para melhoria da gestão fiscalização dos contratos, a partir de ações necessárias nas etapas de planejamento, execução e avaliação e controle dos processos, visando a melhoria da qualidade de produtos adquiridos e serviços prestados à população.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A gestão de contratos da administração pública se evidencia relevante para melhor administração dos contratos firmados com fornecedores. A partir de

observações no órgão estudado, verifica-se que uma má gestão dos contratos pode trazer prejuízos ao órgão público, além do fato de que o mau uso do dinheiro público, a inobservância das irregularidades e a falta de controle podem comprometer o gestor e o fiscal de contrato, trazendo-lhes diversas penalidades.

Foram observados diversos pontos falhos no atual processo de gestão dos contratos, como por exemplo, desleixo e muitas vezes falta de qualificação para atuar como fiscal de contratos, muitos servidores que atuam como fiscais desconhecem a importância para o órgão público que atuam, bem como a importância de se receber uma mercadoria corretamente, e conferir se um serviço efetivamente foi prestado de acordo com as exigências do contrato.

Dessa forma, uma vez que a autora desta pesquisa possui vínculo empregatício na Prefeitura de Piên, propõe-se elaborar uma proposta de gestão de processos relacionada aos contratos, a fim de evitar tais desgastes e penalidades, e ainda tornar os processos de gestão de contratos mais eficientes.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS

A administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve visando interesses coletivos. Pode ainda, ser definida como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a Lei atribui executar a função administrativa do Estado, segundo a definição de Di Pietro (2010). Justen Filho (2005 p. 137) complementa, escrevendo que a função administrativa:

[...] se manifesta dinamicamente como o desenvolvimento de um conjunto ordenado de atividades, exigindo uma estrutura organizada e permanente de bens e pessoas. A satisfação das necessidades coletivas, que justifica a atribuição de competências extraordinárias ao Estado e a institucionalização da própria função administrativa exige essa estrutura material de bens e esse conjunto de pessoas. Mais ainda, a função administrativa apenas é executada de modo satisfatório na medida em que se traduza uma sequência ampla de ações ordenadas de modo a produzir as providências abstratas e as utilidades materiais adequadas (JUSTEN FILHO, 2005, p.137).

Na parte operacional, a administração pública desempenha de forma sistemática, legal e técnica os serviços próprios do Estado, em benefício da população. A administração pública pode ser direta, quando composta pelas suas entidades estatais (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), que não possuem personalidade jurídica própria, ou indireta quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais (MEIRELLES, 2014).

A administração pública, por sua vez, possui princípios que a norteiam. Princípios, de acordo com os ensinamentos de Alexandrino (2011) são as ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido claro, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de sua estrutura. Ainda, os princípios determinam o alcance e o sentido das regras de determinado subsistema do ordenamento jurídico, balizando a interpretação e a própria produção normativa.

Os princípios da administração pública estão, por sua vez, previstos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37 denominados como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Os princípios são considerados expressos tendo como referência a Constituição Federal. São previstos para a administração pública direta e indireta – autarquias, fundações públicas, empresas

públicas e sociedades de economia mista –, de qualquer dos poderes – legislativo, executivo e judiciário – da união, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Conforme o entendimento de Morgado (2008, p. 31) o princípio da legalidade “[...] funciona como um verdadeiro óbice ao arbítrio, sendo a garantia maior das liberdades individuais, na medida em que exige da administração pública fiel obediência aos ditames da lei e do direito [...]”. Coelho (2009, p. 52) acrescenta que: “[...] O objetivo principal desse princípio é evitar o arbítrio dos governantes”.

Ainda defende Di Pietro (2010, p.64), que “a administração pública só pode fazer o que a lei permite”. Meirelles (2014, p.91) complementa que “na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

Conclui-se então, que nada na administração pública poderá ser feito sem uma lei que autorize fazê-lo.

Referente ao segundo princípio previsto na Carta Magna, o princípio da impessoalidade, os autores Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2014, p. 95) afirmam que esse princípio “impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal”. Di Pietro (2010, p.67) corrobora, exemplificando que “administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento”.

Sendo assim, o princípio da impessoalidade objetiva não permitir que o gestor público realize ações em benefício próprio ou de algumas pessoas, sendo imprescindível que seus atos beneficiem toda a população de forma igualitária.

O terceiro princípio da administração pública é denominado moralidade administrativa. De acordo com Meirelles (2010, p.78) esse princípio “deve ser observado não só pelo administrador, mas também pelo particular que se relaciona com a administração pública. São frequentes, quando falamos em licitações públicas conluíus entre licitantes, a caracterizar ofensa ao princípio da moralidade”.

Portanto verifica-se aí, que a moralidade está diretamente ligada às contratações da administração pública, uma vez que todas as aquisições e contratações de prestação de serviços e ainda obras públicas devem ser pautadas com moralidade, pensando sempre no bem comum.

O quarto princípio preconizado pela Constituição Federal de 1988 é conhecido como princípio da publicidade. Para conceituarmos esse princípio seguem escritas as

ideias de Meirelles (2010, p. 92): publicidade é “a divulgação oficial do ato para o conhecimento público e início de seus efeitos externos”. Di Pietro (2010, p. 71) salienta ainda que o princípio da publicidade “exige a ampla divulgação dos atos praticados pela administração pública, ressalvada as hipóteses de sigilo previstas em lei”. Pode-se dizer que esse princípio busca a transparência nas informações, pois exige que todos os atos administrativos estejam publicados e a disposição da população para seu conhecimento e fiscalização.

Já no que se refere às contratações dentro da esfera pública, o princípio da publicidade, segundo Nunes (2007, p. 31) obriga a “publicação dos processos de licitação, começando pelo edital e demais informações que tenham que ser fornecidas durante o decorrer do processo e que possam influenciar o seu desdobramento [...]”. Assim, fica nítida a relação dos contratos efetuados dentro dos municípios, estados e união com os princípios básicos da administração pública.

O último princípio previsto na Constituição de 1988 é o da eficiência. Meirelles (2010) explica que a eficiência é um dever administração pública e que a atividade administrativa deve ser exercida com dedicação, perfeição e apresentando resultados. O autor ainda complementa que esse princípio é considerado o mais moderno da função administrativa, pois não basta apenas que a atividade seja desempenhada com legalidade, exigindo assim que os serviços público alcancem bons resultados e sejam ao menos satisfatórios no atendimento das necessidades coletivas.

O princípio da eficiência, no tocante das contratações públicas, exige, segundo Barros (2009, p. 89) que “o administrador público tenha em mente que ele é o gestor da coisa pública, desta forma deve planejar seus atos de forma menos onerosa possível e a obter o máximo de resultado econômico e social quando for possível”.

Pode-se concluir assim, que os princípios da administração pública estão intimamente ligados com os processos das compras e com a formalização de contratos dentro da esfera pública. Os processos licitatórios devem ser realizados em conformidade com as leis 8.666/93 e 10.520/02, como preconiza o princípio da legalidade. Os contratos também não devem ser direcionados ou gerar recompensas indevidas para nenhuma das partes, conforme os princípios da moralidade e da impessoalidade. Todos os processos devem ser publicados de acordo com o princípio da publicidade. E ainda, os processos licitatórios devem ser eficientes, buscando

atender com qualidade a finalidade das aquisições e prestação de serviços dentro da esfera pública.

A seguir serão conceituados os procedimentos de licitação e suas modalidades, as quais finalizam nos contratos da administração pública, sendo objeto desse estudo a gestão desses contratos.

## 2.2 CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – LICITAÇÕES - MODALIDADES DE LICITAÇÃO

Os contratos dentro da esfera pública são gerados em sua grande maioria, derivados de um processo de licitação pública. A licitação pública pode ser denominada um procedimento administrativo, regulamentado por lei e por um prévio ato administrativo, que determina uma série de rotinas, critérios e objetivos para a escolha da melhor proposta de contratação de serviços e compras necessárias as prefeituras, órgãos do estado e união, tendo como meta sempre a contratação mais vantajosa para a administração. (JUSTEN FILHO, 2005)

A Lei 8.666/1993 é a lei que regulamenta as licitações e contratos, norteando como devem ser seguidos todos os procedimentos. Conhecida como Lei de Licitações e Contratos define cinco modalidades de licitação denominadas: Concorrência, Tomada de Preços, Concurso, Convite e Leilão. Ainda tem outra modalidade, advinda da Lei 10.520/2002, chamada Pregão e utilizada em boa parte das contratações dos órgãos públicos.

Segundo Tolosa Filho (2012, p.41) o “procedimento licitatório agrupa uma série de atos administrativos independentes, ordenados numa sequência lógica e dividido em duas fases: interna e externa”. A lei 10.520/02 descreve minuciosamente essa fase no pregão, tornando-a, desta forma obrigatória em qualquer processo de compra através dessa modalidade.

## 2.3 CONTRATO ADMINISTRATIVO E CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Segundo Nunes (2007, p. 26, web) “a Administração Pública realiza contratos administrativos diariamente. Esse contrato se constitui num ato jurídico que se forma pelo encontro de duas ou mais partes, e que gera direitos e obrigações para todos os envolvidos nele”.

De acordo com parágrafo único do art. 2º da Lei 8.666/93 o contrato administrativo pode ser entendido como um ajuste entre o ente público e um particular, no qual, por escrito se esclarecem as vontades das partes e também as obrigações do contratante e do contratado.

Segundo Morgado (2008, p. 229), os contratos administrativos caracterizam-se principalmente “pelo fato da Administração poder instabilizar o vínculo contratual, especialmente alterando unilateralmente as condições de execução do contrato e extinguindo unilateralmente o liame antes de deus término”. As cláusulas contratuais, de acordo com a Lei 8666/1993 são definidas como essenciais, acessórias e exorbitantes.

As cláusulas essenciais detalhadas na Lei 8666/1993 em seu artigo 55 estabelecem condições para cumprimento do contrato. Recebem esse nome pois são imprescindíveis e a falta delas pode inviabilizar a execução do contrato, enquanto as cláusulas acessórias complementam e esclarecem as vontades das partes interessadas e por fim as cláusulas exorbitantes que são vantagens da administração, característica dos contratos administrativos na esfera pública, estão previstas no artigo 58, também na Lei de Licitações e Contratos. (MEIRELLES 2014).

## 2.4 EXECUÇÃO DO CONTRATO

Finalizado o processo licitatório e a celebração do contrato, passa-se para a fase de execução do mesmo.

A Lei 8666/1993 prevê em seu artigo 67 que a execução do contrato deve ser acompanhada e fiscalizada por um responsável denominado pela administração pública, e que as ocorrências que porventura ocorrerem devem ser registradas pelo agente fiscalizador.

Uma fiscalização eficaz e responsável é importante, pois, conforme nos coloca Ferraz (2012), o órgão deve sempre estar atento a possíveis falhas, ou serviços prestados com má qualidade ou em desacordo com o contrato firmado, entregas em desacordo com o solicitado e o registrado em contrato, devendo sempre conduzir os trabalhos de fiscalização muita atenção a fim de resguardar o interesse público e, eventualmente punir empresas inidôneas através de processo competente para cada caso.

## 2.5 GESTÃO E FISCALIZAÇÃO – PROCEDIMENTOS

A fim de padronizar procedimentos de fiscalização, Meirelles (2014) coloca que o acompanhamento dos contratos são definidos em fases: fiscalização, orientação, interdição, intervenção e aplicações das penalidades contratuais. Na fiscalização, verifica-se 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, na fase de interdição deve-se paralisar a execução do contrato se acaso estiver em desacordo com o pactuado. A fase da intervenção compreende assumir a execução do contrato. E por fim, aplicação de penalidades contratuais, dever da administração quando verifica a inadimplência do contratado na realização do objeto, no cumprimento de prazos ou qualquer outra obrigação.

Ainda, de acordo com o manual de licitações e contratos do Tribunal de Contas da União (2010, p. 780 - 781):

Acompanhamento e fiscalização de contrato 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 o 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 (UNIÃO, 2010, p.780-781).

Tais citações corroboram com a inegável importância para os cidadãos, que desejam ver o dinheiro que pagam dos seus impostos revertidos em serviços públicos de qualidade, exaltando a importância de se fiscalizar um contrato, bem como fiscalizar o objeto entregue e/ou serviço prestado.

Por fim Lei 9.784/99, que regulamenta os processos administrativos detalha como deve ser efetuado esse acompanhamento e fiscalização por parte da entidade e dos fiscais de contrato.

## 2.6 RESPONSABILIDADE DA FISCALIZAÇÃO

Os servidores designados para a tarefa de fiscalização exercem um papel de relevada importância para a administração pública, que deve ser tratado com muita responsabilidade.

Justen Filho (2005) nos coloca que ao fiscal do contrato, determina-se verificar a correta execução do objeto contratado, de modo a autorizar 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 é responsável por tratar com o contratado, exigir que ele cumpra o que foi pactuado, de sugerir eventuais modificações contratuais.

### 3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Finalizada a revisão bibliográfica, contemplando assuntos relacionados à situação-problema, este capítulo focará em apresentar um breve histórico sobre a organização, apresentar a metodologia da pesquisa, bem como diagnosticar detalhes e um e identificar os problemas enfrentados na gestão dos contratos da prefeitura estudada.

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A organização onde foi encontrada a situação-problema analisada neste trabalho é a Prefeitura do Município de Piên.

O município em estudo está situado na região sudeste do estado do Paraná, e faz divisa com os municípios de Agudos do Sul, Campo do Tenente, Quitandinha, Rio Negro e com o estado de Santa Catarina de acordo com Dreveck (2000). Conta hoje, de acordo com estimativa do IBGE (2018) com cerca de 12.606 habitantes. O Município de Piên foi criado pela Lei Estadual nº 4.338 em 07 de fevereiro de 1961 e emancipado politicamente de Rio Negro em 01 de novembro do mesmo ano (DREVECK, 2000). Para alguns habitantes da cidade, Piên significa coração em Tupi Guarani, já para outros, o nome do município surgiu devido à quantidade de gaviões que por ali passavam e seu piar era parecido com o nome atribuído ao Município.

Atualmente a Prefeitura do Município conta com 11 secretarias em sua estrutura administrativa conforme a Lei de Diretrizes orçamentárias (2018), e aproximadamente 460 servidores, entre efetivos, cargos em comissão, empregados temporários e agentes políticos, de acordo com o Portal da Transparência do Município.

#### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Retomando o objetivo geral desse trabalho, que é elaborar uma proposta de gestão de processos relacionados aos contratos na Prefeitura do Município de Piên, partiremos para parte prática da pesquisa em campo. Para operacionalizar a proposta, utilizou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), uma vez que busca interpretar os fatos a partir das realidades dos participantes. A natureza do trabalho é descritiva (TRIVIÑOS, 1987) e foi utilizado como estratégia de pesquisa, o

estudo de caso. Este último permite a compreensão, em profundidade, do fenômeno estudado (YIN, 2015), ou seja, a gestão de processos relacionados aos contratos na Prefeitura do Município de Piên.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada elaborada para entrevistar os fiscais de contratos e o secretário de administração e finanças do Município de Piên. As mesmas ocorreram no período de janeiro de 2019. O roteiro contendo as 11 perguntas de pesquisa é apresentado no Apêndice 1.

Dos 15 servidores que constam como responsáveis pelo recebimento de bens e serviços entrevistados, 8 entrevistados responderam à pesquisa enviada por e-mail, sendo suas respostas detalhadas a seguir.

Diante da primeira questão, na qual os entrevistados deveriam responder se tinham conhecimento da publicação de um decreto nomeando a comissão de recebimento de bens e serviços, a maioria respondeu afirmativamente, e demonstrou portanto, ter conhecimento da publicação do decreto que os nomeava. Um dos respondentes deixou essa pergunta em branco e outro colocou que o fiscal de contrato é designado pela secretaria, e tendo seu nome vinculado ao contrato, nada citando sobre o decreto.

Na segunda questão, os entrevistados foram questionados se existia um setor específico para cuidar da gestão e fiscalização dos contratos, onde a maioria respondeu que não há, e dois entrevistados deixaram essa pergunta em branco, sendo que um respondeu que achava que sim e por último um dos respondentes afirmou não haver departamento específico.

Já na terceira questão levantada por esse estudo, os respondentes foram indagados se de fato acompanham, fiscalizam a execução contratual, verificam o efetivo cumprimento das obrigações pactuadas e respectivo atesto das faturas/notas fiscais. Todos responderam afirmativamente.

A quarta pergunta do questionário era acerca da nota de empenho, onde foi perguntado se os fiscais sempre as têm em mãos no momento da conferência das compras. A maioria (4 pessoas) respondeu afirmativamente, outro entrevistado respondeu também que sim, “até porque pode ser de outro departamento o pedido, e então provavelmente o fornecedor será orientado para fazer a entrega em outro departamento” (Entrevistado A). Um dos entrevistados respondeu que não possui nota de empenho em mãos. O entrevistado H respondeu “Sim, sempre realizo a

conferência e exijo do fornecedor, quando não entregue em conformidade, na maioria das vezes solicito a troca do produto”.

Continuando os questionamentos, a quinta pergunta foi sobre as cláusulas obrigatórias e acessórias dos contratos, visto que foi questionado se elas eram de conhecimento dos fiscais relativos aos contratos por eles fiscalizados. Nesse caso as respostas foram divididas. Dois respondentes disseram não ter conhecimento das cláusulas obrigatórias e cláusulas acessórias, outros dois entrevistados disseram que sim, conhecem; e um deles complementou que sempre que há dúvidas, ele revê o contrato. Ainda, outro colocou que sempre analisa o edital e o contrato. O entrevistado H disse que “Depende. Com relação a entrega de produtos sim, mais com relação a prestação de serviços principalmente de obras sempre procuro tirar dúvidas com o engenheiro responsável”.

A sexta questão tratava do tema eficiência, uma vez que foi questionado se o fiscal possui um cronograma, um método ou um sistema próprio como forma de ajudá-lo no acompanhamento e fiscalização da obra, serviço ou compras de mercadorias, agindo assim com eficiência. Três entrevistados responderam que não, cinco afirmaram que sim, um deles complementou que realiza vistorias, emite relatórios mensais e está em contato constante com contratados vinculados a contratos que fiscaliza.

A próxima questão, de número 7, indagava se são registradas ocorrências relacionadas à execução do contrato, visto que este registro poderá ser utilizado como instrumento para rescisão contratual se houver o cometimento reiterado de faltas de acordo com a lei de licitações e contratos. Seis entrevistados disseram que sim, e um não respondeu à pergunta.

Na oitava questão foi perguntado se o contratado está mantendo as mesmas condições técnicas e jurídicas apresentadas na habilitação e contratação, atendendo assim, ao princípio da legalidade. Os fiscais respondentes em sua grande maioria disseram que sim, um deles respondeu que não e dois entrevistados deixaram a questão em branco.

Na questão seguinte, de número 9, os respondentes tiveram que escrever se ao atestar as faturas, relativas ao recebimento os mesmos procedem com a necessária conferência, prezando pelo princípio da moralidade e impessoalidade. Seis fiscais responderam que sim, dois respondentes deixaram em branco essa questão.

A décima questão foi se o atesto do recebimento de bens ou serviços, é feito sempre observando os princípios da moralidade e impessoalidade e ainda o que dispõe o termo de contrato/empenho, e se em caso de dúvida busca auxílio junto às áreas competentes para que se efetue corretamente a atestação, agindo sempre moralmente e impessoalmente. Dois dos respondentes deixaram a questão em branco, os demais responderam que sim, sendo que um deles complementou que utiliza essa prática para evitar que empresas que prestam serviços ruins voltem a fornecer para o Município, no caso de serem declaradas inidôneas para contratar com a administração pública.

Na última questão, de número 11, questionou-se o fato do fiscal manter em pasta específica cópia dos documentos abaixo identificados para que possa dirimir suas dúvidas originárias do cumprimento das obrigações assumidas pela contratada: - contrato; - todos os aditivos (se existentes); - edital da licitação; - projeto básico ou termo de referência; e suas publicações de acordo com princípio da publicidade além de: a proposta da contratada e planilhas de formação de custos; e também, registros das ocorrências, providências e soluções. Como respostas, duas pessoas disseram que não mantêm cópias, e uma respondeu que esses documentos ficam apenas no jurídico e setor de licitações de compras. Dois entrevistados responderam 'sim' a pergunta, ainda teve uma resposta dizendo que parcialmente: "Contratos e aditivos edital não tenho arquivos, termos de referência, planilha de notas e custos e notificações sim."

Aplicado o questionário, foram identificados – direta e indiretamente – os problemas abaixo relacionados:

- 1- Há uma divergência quanto à existência ou não de um departamento direcionado para a gestão e fiscalização de contratos, houve resposta em branco, e essa dúvida não deveria existir perante os fiscais de contrato.
- 2- Há fiscais que não tem em mãos a nota de empenho, ou autorização de fornecimento no momento da prestação do serviço ou da entrega da mercadoria, o que dificulta as especificações do serviço contratado ou dos materiais adquiridos, não sendo, portanto, eficiente essa conferência.
- 3- Alguns fiscais entrevistados responderam não ter conhecimento sobre as cláusulas obrigatórias e as cláusulas acessórias dos contratos que fiscaliza.
- 4- A grande maioria dos fiscais declarou não ter um sistema ou metodologia própria para fiscalização dos contratos, sequer possui um histórico de ocorrências ou

possíveis notificações para utilizar como instrumentos de penalização de empresas que não cumprem o acordado em contrato prejudicando assim o princípio da eficiência.

Sendo identificados os principais problemas, será apresentada no decorrer do próximo capítulo uma proposta técnica recomendada para resolver ou minimizar os problemas apontados através das entrevistas realizadas com os fiscais de contrato da Prefeitura do Município de Piên – PR.

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SITUAÇÃO PROBLEMA

Tendo sido até a presente etapa, identificada e explanada a situação-problema, através das respostas obtidas por meio do roteiro de entrevistas aplicado aos fiscais de contratos, designados pelo Decreto 124/2018 nesta etapa, os dados serão analisados, à luz da teoria. Além disso, serão propostas soluções para melhorias relacionadas aos contratos, visando uma maior eficácia e eficiência da atuação dos fiscais.

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

O primeiro problema encontrado após a coleta de dados via entrevista, foi a divergência de respostas e conseqüentemente o desconhecimento dos fiscais entrevistados quanto à existência ou não de um setor específico para cuidar dos assuntos de gestão e fiscalização de contratos. De acordo com a estrutura administrativa disponibilizada no Portal da Transparência da Prefeitura do Município de Piên, criada por meio da Lei 1151/2013, o setor de fiscalização e gestão de contratos não se encontra centralizado em um departamento com esse nome ou parecido. Diante disso, considerando aqui o princípio da eficiência (MEIRELLES, 2010), e para que se cumpram as exigências legais, atentando-se também ao princípio da legalidade (MORGADO, 2008), sugere-se que se destinem profissionais para coordenação dos trabalhos de gestão e fiscalização de contratos, direcionando esta função para um departamento específico. Tais colocações vêm ao encontro do Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (2010), que coloca o acompanhamento e fiscalização dos contratos como medidas de efetivos resultados, e ainda, que todos os contratos devem ser fiscalizados e acompanhados por um representante da administração pública e ainda, deve ser mantida pela administração uma equipe de fiscalização dos contratos com experiência, conhecimento e técnicas específicas para acompanhamento dos contratos firmados.

Ainda, o segundo problema identificado por meio das entrevistas aplicadas aos fiscais de contrato é obrigação do setor responsável pela gestão e fiscalização e contratos providenciar a abertura de um processo de acompanhamento e fiscalização do contrato, conforme estabelece pela Lei 9.784/99, no qual serão anexados todos os registros ocorridos ao longo da execução contratual, conforme disciplina o artigo 67

da Lei 8.666/93. A formação deste processo é fundamental para a gestão, acompanhamento e fiscalização do contrato, considerando que reunirá a documentação que dará base aos servidores envolvidos durante a fiscalização, incluindo as comunicações com a empresa, que devem ser registradas, via e-mail, ofício ou carta.

Outra situação que foi possível observar através da aplicação dos questionários é o desconhecimento por parte da maioria dos respondentes com relação à importância do trabalho de fiscal de contrato, além da responsabilidade que essa tarefa possui. Considerados os dispositivos legais e a análise de dados coloca-se como sugestão a adoção de treinamentos para a equipe de fiscais de contratos. Esses treinamentos podem ser elaborados no sentido de orientar os servidores designados a fiscalizar os contratos, recebendo mercadorias ou fiscalizando os serviços que estão sendo prestados para a administração pública ou para a população diretamente. Poderiam ser abordados exemplos práticos, descrevendo situações que já ocorreram dentro do órgão, além de colocar a importância dessa função e sua responsabilização, para o conhecimento de todos os envolvidos nesse processo. Além dos treinamentos para essas orientações, sugere-se elaborar um manual de procedimentos de gestão e fiscalização de contratos. Pode-se realizar um *benchmarking externo* em outras prefeituras, uma vez que o mesmo já é encontrado nos sites de diversas prefeituras, contendo os principais conceitos, além de rotinas e procedimentos que devem ser adotados pelos fiscais de contratos, podendo então, adaptar os modelos já existentes a realidade do Município de Piên – Estado do Paraná.

Finalizando, temos ainda como sugestão a aquisição de um *software* especializado para tratar do assunto de gestão de contratos. Existem no mercado algumas plataformas que já vêm sendo apresentadas aos órgãos públicos. Elas tem como principal objetivo ajudar aos gestores e a todos os envolvidos no processo de gestão e fiscalização de contratos, principalmente os fiscais de contrato, que atuam diretamente contando com um sistema informatizado para auxílio de seus trabalhos.

No quadro 1, descrito abaixo é possível observar, em suma, os principais problemas identificados a partir dos dados empíricos e as soluções propostas para mitigar tais problemas dentro do órgão público estudado.

QUADRO 1: RESUMO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS E SOLUÇÕES RECOMENDADAS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS DE CONTRATOS DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.

Problema	Solução recomendada
1. Divergência quanto a existência ou não de um departamento direcionado para a gestão e fiscalização de contratos	Sugere-se que se destinem profissionais para coordenação dos trabalhos de gestão e fiscalização de contratos, direcionando esta função para um departamento específico.
2. Falta de registros das ocorrências durante a execução do contrato por parte do fiscal.	Propõe-se, após criado o departamento específico que cuidará das atividades relacionadas a execução dos contratos e sua fiscalização, providenciar um processo, criar uma rotina para que os fiscais de contrato tenham as ocorrências contratuais todas registradas, pode ser em uma pasta específica para cada contrato.
3. Desconhecimento dos fiscais de contrato da importância do seu trabalho e das suas responsabilidades ao desempenhar tal função.	Promover treinamentos, elaborados pelo Departamento de gestão e fiscalização de contratos, além de um manual de procedimentos de fiscalização e gestão de contratos.
4. Os fiscais não possuem nenhum sistema para auxílio de suas tarefas enquanto fiscais de contrato.	Contratação de um software especializado para gestão e fiscalização de contratos.

Fonte: A autora (2019)

De forma a operacionalizar as sugestões propostas no quadro 1, acima colocado, para os problemas identificados, elaborar-se-á um plano de implantação, uma tabela que certamente irá auxiliar auxiliará na concretização das ações recomendadas através de estudo.

#### 4.1.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para colocação das propostas de solução dos problemas encontrados em prática é necessária a elaboração de um plano de implantação.

A criação de um departamento específico de gestão e fiscalização de contratos envolve alteração da estrutura administrativa, o que demanda uma série de procedimentos e, obedecendo ao princípio da legalidade (MORGADO, 2008), pode se iniciar pela edição de um projeto de lei, de autoria do poder executivo para criação desse departamento.

Os treinamentos a serem disponibilizados para equipe de fiscais indicados, após a criação do setor ou departamento de gestão e fiscalização de contratos pode ocorrer em um prazo de até 3 meses, tempo necessário para elaborar um manual com rotinas e procedimentos para gestão e fiscalização dos contratos do Município.

Para aquisição do *software*, a instituição deverá realizar um orçamento com três empresas fornecedoras diferentes, e proceder com processo de licitação cabível, de acordo com o princípio da legalidade, atendendo a Lei 8666/1993 de licitações e contratos, de forma a identificar a que oferece o melhor custo-benefício. Feito isso, deve-se escolher uma data para instalação dos *softwares*, em que não haja expediente. Após instalação do *software*, a empresa deve fornecer treinamento àqueles que serão usuários diretos da ferramenta, de forma a habilitar os usuários a usufruir do *software* da melhor maneira possível. Estima-se que leve em torno de 30 dias para realizar os orçamentos, 60 dias para instauração de processo de abertura de licitação e sua finalização, com a celebração do contrato. 1 dia para instalação do *software* e 05 dias para treinar seus futuros usuários.

#### 4.1.3 Recursos

Para a implantação de todas as ações serão necessários recursos humanos, para os treinamentos, havendo a possibilidade de terceirizar esse treinamento, considerando nessa hipótese os custos. Seria necessária também uma sala para o setor de gestão e fiscalização de contratos, inicialmente, podendo ser destinada uma sala já existente no prédio da Prefeitura do Município, realocando o pessoal. Essa sala deve possuir dois computadores, duas mesas, além de dois aparelhos telefônicos e armário para arquivos de acordo com a necessidade, também, se possível,

disponibilizar um aparelho de *scanner*, ou autorizar que se compartilhe o aparelho com algum outro departamento de disponha do mesmo, para as atividades relacionadas com esse trabalho para atendimento aos fiscais de contrato que possivelmente procurarão o departamento para orientações e entrega de documentos. Ainda seria interessante disponibilizar três cadeiras para atendimento aos fiscais e demais pessoas que vem em busca de orientações. Por fim, os custos com aquisição do *software* como ferramenta para auxiliar esse processo, foram estimados em um valor aproximado de R\$ 24.000,00, a partir de consulta feita através de um e-mail enviado a uma empresa que desenvolveu uma ferramenta específica para gestão de contratos em entes públicos.

#### 4.1.4 Resultados esperados

Finalizados os trabalhos de diagnóstico dos problemas, elaboradas as propostas de melhoria e o plano de implantação, há expectativa de melhora bem considerável e positiva no trabalho técnico de gestão e de fiscalização de contratos. Espera-se que os procedimentos sejam adotados pela administração, sendo assim, como primeiro resultado, a centralização das atividades relacionadas a gestão e fiscalização dos contratos do Município de Piên em um único departamento, melhorando assim a qualidade dos trabalhos, e conseqüentemente o recebimento das mercadorias adquiridas pela prefeitura. Estas serão conferidas da forma correta, analisando o empenho e as especificações contidas no produto. Com relação à prestação de serviços, espera-se a diminuição de serviços prestados com má-qualidade ao ente público, uma vez que o fiscal estará mais preparado e saberá acompanhar de perto a execução dos contratos a que ele é fiscal.

Quanto à segunda solução recomendada, o resultado esperado é a criação de um histórico dos fornecedores. Esses registros dão embasamento para abertura de um eventual processo administrativo quando os contratos não forem cumpridos satisfatoriamente.

Outro resultado esperado é que os fiscais sejam mais capacitados e treinados para exercer a função de fiscalizador dos contratos, esclarecendo dúvidas profissionalizando e tornando esse trabalho mais eficiente.

Por fim, há expectativa também da implantação de um sistema de controle de gestão e fiscalização de contratos, o qual contribuirá para que sejam efetuados todos

os registros de forma correta, corroborando com o objetivo final de oferecer à população e aos servidores, materiais e serviços públicos de maior qualidade.

#### 4.1.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo corretivas

Todo projeto possui riscos e pode não apresentar os resultados esperados em um primeiro momento. Isso se agrava, pois estamos estudando um órgão público, e para que os resultados sejam atingidos satisfatoriamente além de todo o investimento necessário, principalmente com relação à aquisição do novo *software* que, conforme o anexo III apresenta um custo elevado, a equipe deve ser muito focada e comprometida buscando trabalhar da melhor e mais eficiente forma possível. Espera-se que os treinamentos ofertados atuem como medida preventiva para minimizar tais riscos, uma vez que os colaboradores estarão a par dos benefícios de se trabalhar com uma melhor gestão de processos. Isso pode motivá-los, deixando-os mais comprometidos com as recomendações propostas e proativos para oportunizar a ocorrência da proposta técnica aqui recomendada.

Os trabalhos para implantação deste projeto técnico precisam ser acompanhados pela administração pública. Dessa forma, espera-se enviar à administração pública um relatório contendo os benefícios esperados, de forma a motivá-la apoiar e acompanhar de perto as mudanças aqui propostas.

Caso a proposta aqui recomendada não seja acatada pela administração pública da prefeitura aqui estudada, será necessária a proposta de uma nova estratégia. Caso a mesma seja bem sucedida, a equipe responsável nunca deve se descuidar do mesmo e sempre buscar pela sua melhoria contínua.

## 5. CONCLUSÃO

A gestão por processos torna-se essencial quando falamos em estratégias para melhoria na gestão pública. Espera-se um avanço envolvendo todo o ente público nos seus objetivos. Para um bom resultado, é necessária uma equipe proativa, que colabore e busque resultados eficazes.

Considera-se ainda, que a gestão por processos permite que os vários departamentos da prefeitura envolvidos nas ações de responsabilidade do poder público conduzam seus trabalhos de forma centrada, buscando justificar os gastos públicos oferecendo serviços de qualidade aos cidadãos, merenda escolar de qualidade, transporte escolar com qualidade, medicamentos e todos os serviços de saúde com qualidade e eficiência. Os cidadãos pagam seus impostos e esperam o retorno disso.

O trabalho aqui em fase de conclusão foi desenvolvido visando identificar possíveis problemas relacionados com os procedimentos e rotinas de gestão e fiscalização de contratos da Prefeitura do Município de Piên – PR.

Tendo em mãos os dados empíricos coletados através das entrevistas realizadas com os participantes da Prefeitura de Piên, quatro problemas principais que devem ser trabalhados foram apontados. O primeiro deles, foi a percepção da divergência quanto à existência ou não de um departamento direcionado para a gestão e fiscalização de contratos. O segundo principal problema levantado por esse estudo consiste na falta de registros das ocorrências durante a execução do contrato por parte do fiscal. O terceiro problema ao qual se foi observado nesse estudo é o desconhecimento dos fiscais de contrato da importância do seu trabalho e das suas responsabilidades ao desempenhar tal função. Por fim, o quarto e último problema levantado é a falta de um sistema para auxílio de suas tarefas relacionadas a fiscalização dos contratos.

No quarto capítulo deste estudo o foco é na resolução de tais problemas, trazendo orientações para que os mesmos sejam contornados, porém essas orientações estão em uma visão geral e precisam ser trabalhadas individualmente pelo órgão. Por fim este estudo tem uma finalidade apenas de orientação e somente poderá apresentar resultados com a aplicabilidade do mesmo, considerando sempre os seus riscos.

Deixo como sugestão para estudos futuros utilizar a situação-problema analisada para aplicação em demais prefeituras do país, a fim de profissionalizar procedimentos de gestão e fiscalização de contratos e melhorar a qualidade das aquisições, das obras públicas e dos serviços prestados com recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, **Vicente**. **Direito administrativo descomplicado**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Método, 2011.

BRASIL.Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 03 jan. de 2019.

BRASIL.Lei 8.666/1993 **Lei de Licitações e Contratos**. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)> Acesso em 03 jan.2019  
 BRASIL. A Lei 9.784/1999 **Lei do Processo Administrativo da Administração Pública Federal**. Disponível em <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)>. Acesso em 03 jan.2019.

BARROS, Wellington Pacheco. **Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Tribunal de contas da União – **Manual de Licitações e Contratos**.4ªed. 2010. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1> Acesso em 07 jan. 2019

CARVALHO FILHO, José dos Santos, **Manual do Direito Administrativo**. 14 ed. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2005.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. Disponível em:  
 <[http://www.moodle.fmb.unesp.br/file.php?file=%2F175%2Farquivos%2FMaterial\\_de\\_estudo%2FPublico\\_e\\_Privado.pdf](http://www.moodle.fmb.unesp.br/file.php?file=%2F175%2Farquivos%2FMaterial_de_estudo%2FPublico_e_Privado.pdf)>. Acesso: 07 jan 2019

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994. Disponível em:< <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>>. Acesso em 17 fev.2019

DI, PIETRO Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 875 p

DREVECK, Idelaide Forteski; **Piên sua história e sua gente**. Piên, 2000.

FERRAZ, José Américo de 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 07 jan.2019.

IBGE. **Paraná- Piên**. Disponível em  
 <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pien/panorama>> . Acesso em 27 jan. 2019.

JUSTEN FILHO, Marçal, **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000. Disponível em: < <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>>. Acesso em 17 fev.2019

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. 872 p.

MEIRELLES Hely Lopes; ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2014. 941 p.

MORGADO, Almir. **Manual de direito administrativo: doutrina e jurisprudência**. Niterói – RJ: Impetus, 2008. 324 p.

NUNES, Novânia. **Pregão presencial e eletrônico – vantagens e desvantagens – um estudo de caso com os pregoeiros da ufsc**. Florianópolis, 2007. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293874>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

PIÊN. **Portal da Transparência**. Disponível em: < <http://177.125.221.99:7474/transparencia/>>. Acesso: 08 jan 2019.

PIÊN, Lei Municipal 1151 de 30 de janeiro de 2013. **Estabelece a estrutura administrativa do poder executivo do Município de Piên e dá outras providências**. Disponível em: < <http://177.125.221.99:7474/transparencia/>>. Acesso: 25 fev. 2019.

TOLOSA FILHO. Benedicto de. **Pregão uma nova modalidade de licitação**. ed. 5. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.320 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro de entrevistas aos participantes da pesquisa.

Como pós-graduanda do curso de Gestão Pública Municipal oferecido pela Universidade Federal do Paraná, dirijo-me a você, através desse questionário, convidando-(o) (a) para colaborar com um estudo de caso do TCC – Trabalho de Conclusão de curso que estou desenvolvendo respondendo o questionário abaixo. As respostas podem ser enviadas por e-mail também, caso haja interesse. Conto com sua colaboração para o sucesso desse estudo, e se sentir à vontade, pode preencher seu nome ao final do questionário, porém essa informação não é obrigatória. Agradeço antecipadamente.

- 1- De acordo com o princípio da publicidade o contrato e seus aditivos além de outras peças do processo licitatório devem ser publicados, sendo assim, existe portaria ou decreto do ordenador de despesas designando Fiscal do Contrato ou comissão fiscalizadora publicada no Diário Oficial – art. 67, caput da Lei nº 8.666/93 atendendo ao princípio da publicidade?

---

---

---

---

- 2- Existe um setor específico de gestão e fiscalização e contratos, com esse nome ou parecido na Prefeitura do Município de Piên?

---

---

---

- 3- De acordo com o princípio da eficiência que deve buscar oferecer serviços de qualidade e atender o interesse da população você, como fiscal de contrato designado, de fato acompanha e fiscaliza a execução contratual, verifica o efetivo cumprimento das obrigações pactuadas e respectivo atesto das faturas/notas fiscais?

---

---

---

---

- 4- Você fiscal tem em mãos a nota de empenho sempre para conferência de compras, para verificar se o que foi efetivamente entregue está de acordo com o discriminado na nota de empenho?

---

---

---

---

- 5- É efetuada de sua parte a verificação das exigências contratuais e legais para início da execução do objeto, ou seja você conhece quais são cláusulas obrigatórias e cláusulas acessórias de cada contrato que fiscaliza?

---

---

---

---

- 6- Também buscando a eficiência dos serviços prestados e da qualidade dos materiais entregues em sua secretaria ou departamento, você fiscal de contrato, possui um cronograma, um método ou um sistema próprio como forma de ajudar no acompanhamento e fiscalização da obra, serviço ou compras de mercadorias, nos casos específicos em que tal medida se faz necessário?

---

---

---

---

- 7- Você registra as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados, visto que este registro poderá ser utilizado como instrumento para rescisão contratual se houver o cometimento reiterado de faltas de acordo com a Lei de Licitações e Contratos?

---

---

---

---

- 8- É efetuado acompanhamento se o contratado está mantendo as mesmas condições técnicas e jurídicas apresentadas na habilitação e contratação, atendendo assim, ao princípio da legalidade nos atos administração pública?

---

---

---

---

- 9- Você como fiscal do contrato, está atestando o recebimento de bens ou serviços, observando os princípios da moralidade e impessoalidade e ainda o que dispõe o termo de contrato/empenho? Em caso de dúvida busca auxílio junto às áreas competentes para que se efetue corretamente a atestação, agindo sempre moralmente e impessoalmente?

---

---

---

---

- 10-Caso a contratada não esteja executando total ou parcialmente o contrato, você faz constar no processo notificação por escrito do fiscal tomando as providências e recomendações necessárias para que a empresa cumpra com o contrato atendendo ao princípio da eficiência, aliado ainda ao princípio da moralidade?

---

---

---

---

- 11-O fiscal está mantendo em pasta especifica cópia dos documentos abaixo identificados para que possa dirimir suas dúvidas originárias do cumprimento das obrigações assumidas pela contratada: - contrato; - todos os aditivos (se

existentes); - edital da licitação; - projeto básico ou termo de referência; e suas publicações de acordo com princípio da publicidade além de: a proposta da contratada e planilhas de formação de custos; e também, registros das ocorrências, providências e soluções?

---

---

---

---

**ANEXO II****DECRETO Nº 124, DE 18 DE JULHO DE 2018.****ALTERA O ARTIGO 1º DO DECRETO Nº 057, DE 21 DE FEVEREIRO DE 2017.**

O Prefeito Municipal de Piên, Estado do Paraná, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo art. 66, item IX, da Lei Orgânica Municipal,

DECRETA:

**Art. 1º** Fica alterado o artigo 1º do Decreto nº 057, de 21 de fevereiro de 2017, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“**Art. 1º** Ficam nomeados os servidores abaixo relacionados para constituir a Comissão de Recebimento de Bens e Serviços, a qual terá a função de receber, conferir e dar a destinação adequada aos bens adquiridos e aos serviços contratados pelo município:

<b>Lotação do Servidor</b>	<b>Nome do Servidor</b>	<b>RG</b>	<b>CPF</b>
Secretaria de Administração e Finanças	Patricia Aparecida Trojanovski	10.376.658-3/PR	093.196.739-26
	Cristiano Quadros	8.485.032-2/PR	035.939.099-44
Secretaria de Ação Social e Defesa Civil	Jucelia Guinta Tureck	5.888.880-0/PR	015.723.529-73
	Silvania Carvalho Brunnel	9/R.201.828-6/SC	632.532.249-53
Secretaria de Saúde	Denis Carvalho	7.061.074-4/PR	028.108.569-23
	Gabriela Tambosi	4.799.240/SC	066.741.029-54
	Jhonn Lenonn Vaz	54.812.143/SC	064.524.119-93
	Angela T. B. M. Grosskopf	4.618.725-3/PR	534.461.519-15
Secretaria de Viação, e Serviços Rodoviários	Aldo Pscheidt	5.003.099-7/PR	592.987.909-53
Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer	João do Rocio Martins	8.115.806-1/PR	489.413.959-68
	Roseli Aparecida Mielke	5.938.329-9/PR	827.728.279-68
Secretaria de Educação	Noili Forteski Gassner	8.059.291-4/PR	031.909.409-08
	Daiane dos Santos	10.085.090-7/PR	061.287.979-89
	Maristela Wendrechovski Stoeckly	5.550.518-7/PR	601.582.399-20
Secretaria de Planejamento, Obras e Urbanismo	Simon Schneider	6.268.104-7/PR	021.904.219-50
	Heloana Samara Tureck	9.535.729-6/PR	061.800.089-57
Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente	José Mario Bueno de Oliveira	1.644.789-1/SC	607.086.209-06
	Mateus Hening	10.908.459-0/PR	087.088.379.88
	Marcos Aurélio Mielke	5.239.644-1/PR	752.479.769-91

Secretaria de Governo	Josnei José Grosskopf	7.474.505/PR	054.893.959-40
Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Patricia Adelina Ferreira Dreveck	7.551.853-6/PR	004.467.479-12

**Art. 2º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Piên/PR, 18 de julho de 2018.

**LIVINO TURECK**

Prefeito Municipal

Publique-se e registre-se.


CRISTIANO QUADROS

Secretário de Administração e Finanças

## ANEXO III


Apps

PREFEITURA DE  
**PIÊN**

Marcj@Pie... 

-Mail ← 🗑️ 🕒 Mais ▾ Mensagem 1 de 10311 ← →

**RES: Fwd: ContratosGOV** 🔒

 **Lais Silva**  
Para: Você ▾ 18/02/2019 10:39

Bom dia Marcia,

Prazer em falar com você, fico feliz por ter analisado e gostado .

Realmente a solução tem sido uma excelente referência para gestores e fiscais de contratos, proporciona eficiência, agilidade, melhoria nos procedimentos de gestão e fiscalização de contratos, contribui para um controle interno das ações contratuais e para o incremento da governança dos contratos administrativos.


Comercializamos o sistema pelo valor de R\$24.990,00 pago em uma única parcela, com a vigência de 12 meses, neste valor incluímos o suporte técnico durante o período de contratação, que é feito por telefone, oferecemos 5 treinamentos que são ministrados através de videoconferência.

No Paraná temos órgãos públicos que fazem a utilização como: Prefeitura Fazenda Rio Grande, Prefeitura de Pinhais, Prefeitura de Wenceslau Braz.

Permaneço a disposição.

Favor encaminhar acusamento do e-mail.

Cordialmente

 **Lais Freitas**  
(41) 3778 1768 | Whatsapp: (41) 9 9845-6618  
[website](#) | [facebook](#) | [twitter](#) | [linkedin](#)  
by Grupo Negócios Públicos

84% usado

Diretrizes do TCC.pdf ^ Exibir todos X

## ANEXO IV

Autorização da Prefeitura de Piên

### REQUERIMENTO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDOS NAS DEPENDÊNCIAS DA PREFEITURA DE PIÊN – PR

Eu, Márcia Zigovski, Acadêmica do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, venho através deste, solicitar ao secretário de Administração e Finanças, senhor Cristiano Quadros, autorização para realização de um estudo com a finalidade de avaliar os procedimentos de gestão e fiscalização de contratos da Prefeitura de Piên. Informo que após a conclusão dos estudos será disponibilizada uma cópia do mesmo para a organização.

Piên, 20 de dezembro de 2018.

  
Márcia Zigovski

Deferido (✓)

Indeferido ( )

**Cristiano Quadros**  
Secretário de Adm. e Finanças  
RG: 87485.032-2/SSP PR  
Decreto 001/2017  
  
Cristiano Quadros  
Secretário de Administração e Finanças