

**MARIANA MONTROSE MARQUES**

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:  
UMA PROPOSTA PARA GESTORES E FISCAIS DA  
COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Clerilei Aparecida Bier, Dr<sup>a</sup>

Florianópolis, SC  
2015

M357g Marques, Mariana Montrose

Gestão de contratos administrativos: uma proposta para gestores e fiscais da companhia catarinense de águas e saneamento / Mariana Montrose Marques. - 2015.

223 p. : il. color ; 21 cm

Orientadora: Clerilei Aparecida Bier

Bibliografia: p. 213-223

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2015.

1. Contratos Administrativos. 2. Administração pública. 3. Companhia catarinense de águas e saneamento. I. Bier, Clerilei Aparecida. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDD: 351.711 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

# MARIANA MONTROSE MARQUES

## **GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: UMA PROPOSTA PARA GESTORES E FISCAIS DA COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

### **Banca Examinadora:**

**Orientadora:** \_\_\_\_\_  
Profª Clerilei Aparecida Bier, Drª.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

### **Membros:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Nério Amboni, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

\_\_\_\_\_  
Prof. Orides Mezzaroba, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis, 17/12/2015



## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Clerilei Aparecida Bier, pelo renomado conhecimento e experiência que tanto colaboraram e enriqueceram o presente estudo; e principalmente pela atenção dedicada à orientação.

Aos demais professores, em especial ao Professor Doutor Nério Amboni, pelo incentivo em ingressar no mestrado, e pelo apoio e instrução de excelência nesse período de estudos e pesquisa.

À Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, em especial à Escola Superior de Administração e Gerência - ESAG, pela estrutura e corpo de profissionais que tanto já contribuiu, tem contribuído, e ainda contribuirá muito mais, para com a minha formação tanto profissional quanto pessoal.

Aos amigos, em especial ao amigo Paulo Silvestre Schmitt, pelo incentivo, colaboração, e por também se dedicar a uma Administração mais justa e efetiva.

Aos colegas de trabalho, que contribuíram com suas experiências e que compartilharam junto comigo o objetivo de melhorar e profissionalizar o nosso trabalho, e a Administração Pública como um todo.

À Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, por permitir que eu realizasse esse estudo, e por confiar na proposta de trabalho apresentada.

À minha família, que sempre me apoia e participa de todas as minhas decisões, que sempre colabora com muito amor e paciência em tudo.

Ao meu marido Juliano, pelo incentivo a ingressar no mestrado e por todo o apoio dedicado nesse período.

Ao meu cachorro Snoopy, pelas lambidas de incentivo e pelo amor incondicional que basta!



“Como seres humanos, somos definidos pelas causas a que servimos e pelos problemas que lutamos para superar. É a paixão em solucionar problemas extraordinários que cria o potencial de realizações extraordinárias” (Gary Hamel, autor do livro “O Futuro da Administração”).





## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma Proposta de Gestão de Contratos Administrativos para os gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. A oportunidade foi identificada visando transcrever para a prática os requisitos legais envolvidos na gestão de contratos administrativos, orientando os gestores e fiscais sobre as responsabilidades inerentes a sua função, e sugerindo padrões e processos que contribuam para com os resultados desejados e o cumprimento das normas legais. Foi realizado um estudo sobre os aspectos que versam sobre a Gestão de Contratos Administrativos, incluindo os aspectos legais relacionados com o tema, e a identificação das práticas já existentes. Para realizar a análise das práticas de gestão identificadas, foi desenvolvido um modelo de análise com dimensões e critérios sobre a temática. Por fim, foi apresentada a proposta de gestão à Cia. Os resultados desse estudo contribuem para com a Administração Pública, no sentido de colaborar para que se atinjam os objetivos propostos nas contratações; para com os Gestores e Fiscais, considerando que eles serão orientados a atuar em consonância com a legislação; e também para com a Sociedade como um todo, que se utiliza dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Gestão de Contratos Administrativos. Fiscalização de Contratos. Contratos Administrativos. Gestor e Fiscal de Contrato.



## **ABSTRACT**

This study aimed to develop an Administrative Contract Management Proposal to Companhia Catarinense de Águas e Saneamento's inspectors. The opportunity has been identified in order to transcribe to practice the legal requirements involved in managing government contracts, directing inspectors on their role responsibilities, and suggesting standards and processes that could contribute to the expected results and to the enforce of standards and laws. A study was conducted on Administrative Contracts Management aspects, including the related laws, and the identification of existing practices. To analyze those practices, an analytical model was developed with dimensions and criteria about the subject. Finally, the management proposal was presented to the Cia. The study results contribute to the Public Administration, in order to the bidding objective achievement; to the inspectors, considering that they will be instructed to act in accordance to the law; and also to the society, that uses the public services.

**Keywords:** Administrative Contract Management, Contract Inspection, Administrative Contract, Contract Inspector.



## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de construção do conhecimento ...	31
Figura 2 – Histograma das obras relacionadas ao tema por ano de publicação .....	32
Figura 3 - Contribuições do trabalho .....	39
Figura 4 – Temas que o gestor/fiscal deve conhecer ....	84
Figura 5 – Interessados na gestão de contratos.....	85
Figura 6 – Superintendências Regionais da CASAN...	114
Figura 7 - Municípios de atuação da CASAN .....	115
Figura 8 - Imagem ilustrativa do banco de dados dos contratos da CASAN .....	120
Figura 9 - Percentual de contratos por tipo – quantidade .....	121
Figura 10 - Percentual de contratos por tipo – valor....	121
Figura 11 - Número de contratos firmados por ano .....	122
Figura 12 - Número de aditivos contratuais firmados por ano .....	123
Figura 13 - Dimensões do modelo de análise .....	138

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantitativo de artigos selecionados nas bases de dados.....	33
Quadro 2 – Cláusulas essenciais dos contratos administrativos .....	54
Quadro 3 – Atribuições específicas do Fiscal e do Gestor .....	68
Quadro 4 – Deveres dos agentes públicos .....	71
Quadro 5 – Responsabilidade dos agentes públicos ....	72
Quadro 6 – Atribuições do gestor e do fiscal nos contratos .....	81
Quadro 7 - Atribuições do gestor e do fiscal nos contratos com mão de obra residente.....	82
Quadro 8 - Características de cada dimensão do modelo de análise.....	139
Quadro 9 – Comparativo entre manuais de gestão de contratos .....	144
Quadro 10 - Legenda do quadro comparativo .....	146

## SUMÁRIO

<b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	27
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>27</b>
1.3 METODOLOGIA .....	28
<b>1.3.1 O processo de coleta e análise de dados.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.2 Construção do quadro teórico .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3.3 Aspectos Legais inerentes à gestão de contratos .....</b>	<b>33</b>
<b>1.3.4 Identificação das práticas de gestão de contratos existentes.....</b>	<b>34</b>
<b>1.3.5 Construção do modelo de análise .....</b>	<b>36</b>
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	37
1.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO .....	37
1.6 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	38
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>41</b>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	41
<b>2.1.1 O histórico, a crise e a reforma do Estado.....</b>	<b>41</b>
2.2 O DIREITO ADMINISTRATIVO E AS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	46
<b>2.2.1 O Direito Administrativo .....</b>	<b>46</b>

<b>2.2.2 A licitação .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3 Os contratos administrativos .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3 GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS...</b>	<b>59</b>
<b>2.3.1 A necessidade de fiscalizar os contratos .....</b>	<b>61</b>
<b>2.3.2 A nomeação do gestor e do fiscal .....</b>	<b>62</b>
<b>2.3.3 O gestor e o fiscal .....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.4 A atuação do gestor e do fiscal no processo de planejamento da contratação .....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.5 A responsabilidade do gestor e do fiscal .....</b>	<b>70</b>
<b>2.3.6 As dificuldades encontradas na gestão.....</b>	<b>73</b>
<b>2.3.7 A necessidade de capacitar e instruir .....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.8 A execução contratual e as atribuições.....</b>	<b>79</b>
<b>2.3.9 Os diversos atores da Gestão de Contratos ...</b>	<b>84</b>
<b>2.4 ASPECTOS LEGAIS INERENTES A GESTÃO DE CONTRATOS .....</b>	<b>86</b>
<b>2.4.1 Principais destaques da Lei nº 8.666/1993.....</b>	<b>87</b>
<b>2.4.2 Principais destaques do Decreto nº 10.520/2002 .....</b>	<b>99</b>
<b>2.4.3 Principais destaques da Instrução Normativa nº 02/2008 .....</b>	<b>100</b>
<b>2.4.4 Principais destaques da Instrução Normativa nº 04/2008 .....</b>	<b>105</b>
<b>2.4.5 Principais destaques da Lei nº 10.192/2001...</b>	<b>107</b>
<b>2.4.6 Principais destaques da Lei nº 8.429/1992.....</b>	<b>108</b>
<b>3 O CONTEXTO E A ANÁLISE DAS PRÁTICAS.....</b>	<b>113</b>
<b>3.1 O CONTEXTO DA COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO .....</b>	<b>113</b>



<b>3.1.1 A empresa .....</b>	<b>113</b>
<b>3.1.2 Breve histórico .....</b>	<b>116</b>
<b>3.1.3 O cenário atual.....</b>	<b>117</b>
<b>3.1.4 Dados relacionados aos contratos .....</b>	<b>119</b>
<b>3.2 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO IDENTIFICADAS .....</b>	<b>124</b>
<b>3.2.1 Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.....</b>	<b>125</b>
<b>3.2.2 Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Ministério da Cultura.....</b>	<b>126</b>
<b>3.2.3 Manual do Gestor / Fiscal de Contratos da Universidade Federal da Grande Dourados .....</b>	<b>127</b>
<b>3.2.4 Manual de Gestão de Contratos da Universidade Federal de Viçosa .....</b>	<b>128</b>
<b>3.2.5 Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins .....</b>	<b>129</b>
<b>3.2.6 Manual para os Gestores de Contratos da Administração Pública Estadual de Goiás .....</b>	<b>130</b>
<b>3.2.7 Manual de Gerenciamento de Contratos Administrativos da Prefeitura Municipal de Campinas .....</b>	<b>131</b>
<b>3.2.8 Manual de Fiscalização de Contratos da Advocacia-Geral da União .....</b>	<b>132</b>
<b>3.2.9 Manual de Gerenciamento de Contratos da Secretaria de Estado da Fazenda.....</b>	<b>133</b>
<b>3.2.10 Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial .....</b>	<b>135</b>

<b>3.2.11 Manual de Procedimentos para Gestão de Contratos do Governo do Estado de Minas Gerais</b>	<b>136</b>
3.3 CRITÉRIOS DO MODELO DE ANÁLISE.....	137
3.4 COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS COM O MODELO.....	144
3.5 CONCLUSÃO DA ANÁLISE.....	147
<b>4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>151</b>
4.1 A PROPOSTA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS PARA A COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO.....	151
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>213</b>

## RESUMO EXECUTIVO

O advento da Lei de Licitações possibilitou que o processo de contratação tivesse uma forma transparente, com uma sistemática clara aos participantes. Por outro lado, cumpri-la requer uma série de procedimentos e processos que a lei não define como executar, cabe, portanto, a cada instituição definir a sua forma de atuar, desde que atenda aos requisitos legais.

A Administração deve designar um representante para fiscalizar a execução contratual, atribuição esta que requer uma grande responsabilidade alinhada com a execução de diversos procedimentos administrativos. Esse representante, por sua vez, deve conhecer o objeto que se está sendo contratado, entender do processo de contratações públicas, das legislações inerentes ao tema, dentre outras exigências.

Na prática, parece não ser tão fácil conciliar tantas qualificações, e o cenário demonstra que esses representantes acabam acumulando as suas funções anteriores com a atribuição de fiscalizar, o que de fato compromete os resultados da fiscalização. É responsabilidade da Administração promover as devidas capacitações desses atores, de forma a garantir que os resultados obtidos com a fiscalização estejam alinhados com o interesse público da contratação. Além da capacitação no que se refere aos fundamentos legais sobre a temática, faz-se necessária a definição de normas internas com os processos a serem seguidos pelo representante.

Diante do cenário exposto é que se justifica a orientação das empresas públicas aos seus gestores e fiscais de contrato, no sentido de colaborar para com a devida execução dentro dos parâmetros legais, definindo os processos internos e as responsabilidades de cada

área da empresa, garantindo um padrão na gestão de cada contrato.

O presente estudo apresenta uma proposta de práticas de Gestão de Contratos Administrativos para os gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. A empresa apresenta um contexto com um volume de contratações representativo, e com perspectivas de aumentar ainda mais em decorrência de suas metas e objetivos institucionais. Considerando que a empresa precisa garantir a devida execução desses contratos a fim de que se atinjam os objetivos planejados, a proposta vem ao encontro do interesse da instituição.

Para a elaboração dessa proposta foi realizado um estudo acerca da Administração Pública Brasileira e do Direito Administrativo, focando os aspectos relacionados às Contratações Públicas, e se aprofundando nos aspectos relacionados à Gestão de Contratos Administrativos. Foi realizada ainda uma análise dos aspectos legais relacionados, e foram identificadas as práticas de gestão de contratos já existentes.

A análise realizada no estudo foi elaborada através da definição de um modelo de análise que permitiu avaliar os atuais modelos, identificando boas práticas e possíveis lacunas, de forma a colaborar para com a proposta. Por fim, a referida proposta foi apresentada com base em todo o conhecimento adquirido no presente estudo, corroborado com a experiência prática empírica da autora sobre o tema.

Recomenda-se, assim, que as empresas públicas orientem seus gestores e fiscais através de capacitações e normativas para que eles possam exercer sua função de forma correta e garantindo que os objetivos iniciais da contratação sejam de fato alcançados.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E OPORTUNIDADE

A fim de atender o princípio da isonomia e identificar a “proposta mais vantajosa para a administração (...)” (BRASIL, 1993, art. 3º da Lei 8.666), o processo de contratação pública requer o atendimento aos fundamentos legais da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Os administradores públicos, por sua vez, buscam atender aos requisitos legais a que estão submetidos, garantindo a honestidade e possibilitando a responsabilização dos agentes públicos (FIGUEIREDO; NÓBREGA, 2002), de forma a atuarem em consonância aos princípios da Administração Pública, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, art. 37 da Constituição Federal).

Segundo Figueiredo e Nóbrega (2002), o procedimento licitatório é um processo formalmente correto, que busca a consecução do interesse público, mas além desse processo se faz imperioso que o resultado obtido satisfaça a necessidade da Administração, senão de nada adianta realizar a licitação. Alinhado a essa afirmação, identifica-se que embora um processo licitatório seja fielmente executado, em consonância com a legislação, ainda observa-se a entrega de produtos de má qualidade, obras precárias, serviços atrasados, e outros temas marcando as manchetes de jornais, que até hoje geram polêmicas e escândalos públicos – e que são cada vez mais alvos de fiscalização pelos órgãos de controle.

A casuística de problemas na gestão pública, estampadas nas manchetes de

jornais e nos acórdãos dos tribunais de contas, apontam as falhas na gestão de contratos como tipologia de grande incidência, em situações que não raro afetam a gestão, já que a avença entre o poder público e um particular visa, de modo geral, o fornecimento de bens e serviços que figuram como insumos necessários a excelência dos serviços públicos prestados a população (BRAGA, 2012).

Fato é, existe um processo posterior à contratação que também deve ser observada com grande relevância: a Gestão dos Contratos Administrativos – tema foco do estudo proposto. Segundo Rigolin (2014), é difícil de acreditar, mas muitos contratos administrativos são executados praticamente, ou simplesmente, sem nenhuma gestão.

De maneira geral, existe uma cultura na Administração Pública de se preocupar muito com o processo licitatório e deixar para segundo plano a gestão dos contratos. É quando ouvimos com frequência a seguinte expressão, após homologado o processo licitatório pela autoridade competente: “Graças a Deus, estamos livres desse processo!”. Será que essa premissa é verdadeira, ou será que a partir desse momento, em que se inicia a execução do contrato, é que a Administração deverá acompanhá-lo para saber se a contratada está cumprindo com o que foi pactuado? Essa cultura talvez seja pela insuficiente legislação acerca do assunto, não definindo claramente as atribuições do gestor/fiscal do contrato (VIEIRA; FURTADO, 2013, p. 239).

Dita a Lei de Licitações que a execução do contrato “deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado” (BRASIL, 1993, art. 67 da Lei 8.666). No entanto, o gestor e o fiscal muitas vezes nem tem a ciência da responsabilidade que possuem, e do que estão sujeitos diante de uma atuação inadequada, ou ainda de uma simples omissão.

O gestor de contrato, por força de atribuições formalmente estatuídas, tem particulares deveres que, se não cumpridos, poderão resultar em responsabilização civil, penal e administrativa (SILVA, 2012, p.75).

A responsabilidade em gerir um contrato exige uma vasta gama de atividades, desde o recebimento do objeto, o acompanhamento da execução propriamente dito, a aplicação de penalidades, a rescisão, as modificações contratuais, dentre outros. Segundo Vieira e Furtado (2013), as exigências a serem observadas são muitas, e permeiam inúmeros processos da contratação, um processo com falhas ou irregularidades refletirá na eficiência e eficácia durante sua execução. Por isso, é de fundamental importância a definição de todos os agentes inerentes à execução contratual, como o gestor, fiscal, supervisor, departamento jurídico e autoridade competente, deixando claro desde o início quais atribuições são inerentes a cada um dos envolvidos (PÉRCIO, 2010).

O fiscal de determinado contrato é aquele que realmente possui o conhecimento técnico do objeto que se está sendo contratado, e assim é capaz de acompanhar a execução e a entrega final do mesmo. A fiscalização envolve responsabilidade com mérito técnico

(SILVA, 2012). Não necessariamente, portanto, esse conhecedor técnico tem conhecimento de tudo o que a legislação exige por parte dele como fiscal, e nem do que ele está sujeito a responder pelas consequências de seus atos, ainda ele não tem ciência de todos os registros que se deve fazer e nem das formalidades necessárias e exigidas legalmente. “O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato” (BRASIL, 1993, art. 67, § 1º da Lei 8.666).

Um levantamento realizado pelo Instituto Negócios Públicos<sup>1</sup> aponta que “dos servidores designados como fiscal ou gestor de contratos, 63% não foram capacitados para assumir a função”. Esse cenário infelizmente é comum e representa um grande risco às organizações, pois os gestores estão mais suscetíveis a erros, o que acarreta prejuízos à Administração Pública e à sociedade como um todo. O mesmo estudo demonstra que 71% das operações deflagradas pela Polícia Federal recaem sobre a fase de execução de contratos, especificamente no que tange a problemas relacionados ao cumprimento de prazos, pagamentos adiantados, ausência de formalidades e de procedimentos de fiscalização.

Outro dado interessante é no que tange aos julgamentos do Tribunal de Conta da União<sup>1</sup>, em que 22% dos processos de licitação julgados punem fiscais ou gestores de contratos e 50% punem a Autoridade Superior. Os dados são representativos e demonstram o grande volume de atos em desconformidade com a lei e que podem resultar em punições aos gestores e contratos. Existe uma lacuna em como traduzir todos os aspectos legais para a prática, e para isso se faz

---

<sup>1</sup> Publicado na Revista O Pregoeiro, 2014



necessário capacitar, evitando assim consequências indesejáveis oriundas de contratos administrados de forma inadequada.

Diante da situação exposta, o Tribunal de Contas da União, através do Acórdão 785/14-TCU determinou que a Administração deve capacitar os profissionais que são designados para atuarem como fiscais de contratos. Entende-se, portanto, que cada instituição deve orientar seus gestores e fiscais quanto às leis a que estão submetidos, e considerando que elas são muitas, e complexas, cabe à Administração orientá-los da melhor maneira possível, garantindo seu cumprimento à Lei.

A multiplicidade de normas jurídicas dificulta a percepção e o entendimento dos ordenamentos, ficando sob responsabilidade de um intérprete identificar e interpretar o conteúdo a quem convier (FIGUEIREDO; NÓBREGA, 2002). A par disso, a Administração precisa estar atualizada no que tange à legislação, e organizada quanto aos processos e procedimentos internos, a fim de cumprir todos os requisitos legais, e é nesse viés que existe uma oportunidade de estudo e de contribuição para com a Administração Pública.

A falta de acompanhamento dos contratos, de forma eficiente, eficaz, acentua-se pela grande quantidade de atribuições a serem desenvolvidas nesse acompanhamento e fiscalização (...) (VIEIRA; FURTADO, 2013, p. 242).

A proposta de Gestão de Contratos é importante porque fornecerá orientações ao cumprimento de todas normas e procedimentos requeridos de acordo com a legislação, para que a gestão aconteça de forma prática e padronizada, garantindo que o objeto final seja exatamente o esperado, eliminando custos e transtornos operacionais à Administração. A gestão de contratos de

forma estratégica deve estabelecer formalmente as rotinas a serem executadas pelo fiscal (BRAGA, 2012).

Não é apenas de grande importância, ou de alta relevância, o tema da gestão dos contratos administrativos, porém é apenas, tão-somente, o que existe de mais importante em questão de contrato administrativo, imaginando-se, naturalmente, que o contrato vá ser firmado de acordo com a regra legal. A observância do roteiro legal, tão estrita quanto seja possível, é um pressuposto da legitimidade, da regularidade do contrato (RIGOLIN, 2004).

Para a área da Administração, este estudo poderá auxiliar qualquer empresa pública que tenha seus contratos regidos pelas normas da Lei 8.666/93, considerando a dificuldade encontrada em transferir todos os requisitos legais para a prática. A devida gestão de contratos contribui para com a obtenção de resultados tanto à Administração Pública, que é a responsável pela contratação, quanto aos gestores e fiscais, que devem atuar em consonância com a lei, e também à sociedade como um todo que se utiliza dos serviços públicos.

Diante dos fatos acima elencados, a realização do presente estudo objetiva contribuir para com os gestores e fiscais da Administração Pública, de forma a traduzir para a prática os requisitos legais envolvidos, desenvolvendo padrões práticos a serem seguidos, orientando-os quanto ao controle e registros necessários, e que permitam atingir a Gestão por completo, definindo todos os envolvidos no processo com suas respectivas responsabilidades - resultando assim numa melhor utilização dos recursos públicos, na

efetividade dos processos internos, e na garantia do cumprimento dos requisitos legais envolvidos. A ausência da sistematização das normas relacionadas com o tema pode afetar os resultados da gestão contratual. A empresa a ser estudada, a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, poderá se beneficiar muito com a sistematização das orientações inerentes, em especial em decorrência de seu cenário atual e do expressivo volume de contratações. Este contexto é que se faz neste estudo uma Proposta de Práticas de **Gestão de Contratos Administrativos para gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento.**

## 1.2 OBJETIVOS

Diante da problemática exposta no que tange às dificuldades encontradas pelos servidores públicos em gerirem os contratos administrativos com o rigor e o com o regramento que a legislação requer, apresenta-se o objetivo geral e os específicos desse estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da dissertação é desenvolver uma Proposta de Práticas de Gestão de Contratos Administrativos para os gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento em ordem a obter uma melhor utilização dos recursos públicos, melhor efetividade dos processos internos e garantia do cumprimento dos requisitos legais envolvidos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir ao objetivo geral proposto, faz-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a Companhia Catarinense de Águas de Saneamento de Santa Catarina no que se refere a sua história, cenário atual e perspectivas;
- b) Identificar práticas de Gestão de Contratos já existentes em instituições públicas;
- c) Desenvolver um modelo de análise a partir do conhecimento adquirido com a fundamentação teórica, com a análise dos aspectos legais e com a contribuição da experiência empírica da autora;
- d) Analisar os pontos convergentes das práticas de gestão identificadas com relação às dimensões do modelo de análise.

### 1.3 METODOLOGIA

#### 1.3.1 O processo de coleta e análise de dados

Inicialmente, de forma a aprofundar os conhecimentos acerca do estado da arte no que se refere ao tema, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico, através de revisão sistemática. Esse tipo de pesquisa requer que sejam realizadas consultas em livros, revistas e documentos existentes em bibliotecas ou endereço eletrônico. Após essas consultas, sugere-se a leitura técnica dos materiais e o registro de anotações, para posteriormente ser possível redigir um texto sobre o assunto (LUDWIG, 2009).

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), é também conhecida como pesquisa de fontes secundárias, e engloba todo referencial bibliográfico já tornado público com relação ao tema, e permite que o pesquisador tenha contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto. Esse

tipo de pesquisa é desenvolvida com base em “material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2002, p. 45).

Em um segundo momento, através das técnicas de pesquisa e análise documental, foram identificadas e analisadas as legislações que possuem relação com a gestão de contratos e que poderiam contribuir para com a proposta; e, em um terceiro momento, utilizando-se das mesmas técnicas, foram levantadas e analisadas as práticas já existentes de gestão de contratos.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, mas nela se utilizam dados primários e não secundários (MARCONI; LAKATOS, 2010). De acordo com Gil (2002), a diferença entre elas está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. O autor ainda complementa:

Apenas cabe considerar que, enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas (GIL, 2002, p. 46).

Dentre as fontes de dados da pesquisa documental, podem-se citar os documentos de arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, e ainda leis, regulamentos, estatutos, ofícios, cartas, autobiografias, diários de classe, dentre outros (GIL, 2002; LUDWIG, 2009). Esses documentos são importantes fontes de dados para qualquer tipo de pesquisa, e “constituem fonte rica e estável de dados” (GIL, 2002, p. 46).

Com relação à análise desses documentos, a partir da formulação de questões ou hipóteses é possível identificar inúmeras informações nos documentos selecionados. No entanto, é válido ressaltar que a análise documental confere, de certa forma, uma liberdade de interpretação, o que requer uma autocrítica de que essa margem se caracteriza como uma limitação da utilização dessa técnica (LUDWIG, 2009).

Por fim, com relação ao objetivo da pesquisa, pode-se afirmar que ela possui caráter exploratório, por permitir que as ideias sejam aprofundadas e aprimoradas no decorrer do estudo. De acordo com Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Quanto à utilização dos resultados, esta pesquisa é classificada como “aplicada”, devido ao seu interesse prático, e considerando que os resultados serão aplicados e utilizados na solução de algum problema que ocorre na realidade (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Todo o processo de construção da proposta, então, perpassou por várias etapas. Iniciando-se com a “construção do referencial bibliográfico e quadro teórico”, seguido da “identificação e análise dos aspectos legais”, e por fim a “identificação das práticas existentes”. Não se pode deixar de mencionar as contribuições,

complementares, das experiências empíricas vivenciadas pela autora do presente estudo. Todas essas informações coletadas e analisadas contribuíram para a construção do modelo de análise sobre a gestão de contratos. Esse modelo permitiu a comparação das práticas já existentes e a construção da proposta, objetivo desse estudo. A Figura 1 ilustra o como o processo de construção do conhecimento permitiu o desenvolvimento da proposta.

Figura 1 – Processo de construção do conhecimento



Fonte: produção da própria autora

### 1.3.2 Construção do quadro teórico

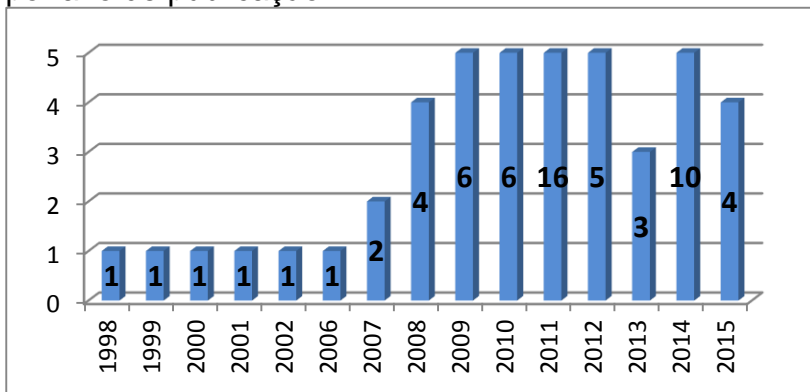
O quadro teórico foi construído através da revisão sistemática, foram realizadas pesquisas nas bases de dados EBSCO Host (EBSCO, 2015), Google Scholar (GOOGLE, 2015), Scopus Editora Elsevier (SCOPUS, 2015), Periódicos CAPES e Banco de Teses e Dissertações da CAPES (CAPES, 2015). Os seguintes descritores foram utilizados a fim de identificar artigos relacionados ao tema: Contrato Administrativo, Fiscalização de Contrato, Gestão de Contrato, Gestor e Fiscal, Licitações, Administração Pública, Direito Administrativo, Improbidade Administrativa; Government Contracts, Administrative Contract, Public Contract,

Contract Inspector, Bidding, Public Administration, Public Contracting, Contracting e Contract Management.

Foram identificados 96 (noventa e seis) artigos com os descritores especificados. Uma leitura técnica do título e resumo foi realizada de forma a identificar quais desses artigos de fato poderiam vir a contribuir para com o estudo. Foram desconsiderados então os artigos que tratavam de “contratos de gestão”, que embora a nomenclatura seja semelhante à “gestão de contratos” representa uma temática diferente; bem como os artigos que tratavam apenas da elaboração de contratos e não da gestão em si; totalizando, assim, uma seleção de 62 (sessenta e dois) artigos relevantes possíveis de serem utilizados no estudo.

A análise do ano de publicação dos artigos considerados relevantes ao estudo permitiu identificar que a partir do ano de 2008 os estudos sobre o tema cresceram representativamente, conforme Figura 2.

Figura 2 – Histograma das obras relacionadas ao tema por ano de publicação



Fonte: produção da própria autora

Os 62 (sessenta e dois) artigos foram lidos e analisados, o que resultou na seleção de 29 (vinte e



nove) obras que contribuíram na composição da fundamentação teórica, no conhecimento acerca do tema, e na definição das referências bibliográficas relevantes. O Quadro 1 demonstra o quantitativo dos artigos estratificados por base de dados.

Quadro 1 - Quantitativo de artigos selecionados nas bases de dados

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>Identificados pelo descritor</b>	<b>Selecionados pelo título/resumo</b>	<b>Selecionados após análise e leitura completa</b>
GOOGLE SCHOLAR	45	43	24
EBSCO	24	10	2
CAPES	26	8	3
SCOPUS	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>62</b>	<b>29</b>

Fonte: produção da própria autora

Complementarmente, foi utilizada a revista especializada no tema, O Pregoeiro, na qual os artigos publicados foram analisados, sempre levando em consideração que apesar de não serem revistas científicas, elas trazem as problemáticas relacionadas ao âmbito das licitações, com dados e informações relacionadas aos Tribunais de Contas, que são responsáveis por auditar esses processos.

### **1.3.3 Aspectos Legais inerentes à gestão de contratos**

Através do método de pesquisa documental foi realizado um levantamento da legislação que possui relação com o tema “Gestão de Contratos Administrativos” e que pudesse contribuir para com a

proposta, de forma a complementar a fundamentação teórica. O levantamento foi realizado utilizando-se os descritores “Fiscalização de Contratos” e “Contratos Administrativos”, mediante pesquisa na internet e em materiais de cursos relacionados ao tema.

Após o levantamento, cada artigo foi analisado, e no estudo foram comentados apenas os que, além de estarem relacionados com a prática de gestão de contratos, pudessem colaborar para com a proposta desse estudo. Os seguintes documentos foram considerados pertinentes à elaboração da proposta: Lei nº 8.666/1993, Decreto nº 10.520/2002, Instrução Normativa nº 02/2008, Instrução Normativa nº 04/2008, Lei nº 10.192/2001 e Lei nº 8.429/1992.

### **1.3.4 Identificação das práticas de gestão de contratos existentes**

Através do método de pesquisa documental foi realizado um levantamento das práticas de gestão de contratos existentes em instituições públicas. A pesquisa foi realizada na internet, no mês de dezembro de 2014, através dos descritores “Manual de Gestão de Contratos” e “Manual de Fiscalização de Contratos”. Poucas instituições, no entanto, possuem de fato um manual orientativo estruturado e, embora possuam, dificilmente esses materiais são divulgados e disponibilizados publicamente, até por se tratar de documento interno da instituição, a ser utilizado apenas pelos seus funcionários.

Das instituições públicas que disponibilizam seus manuais publicamente em seus sites, foram identificados, no período da pesquisa, 12 (doze) manuais, dos quais 1 (um) deles foi desconsiderado para o estudo ou por não apresentar os referenciais legais

básicos. Os demais, no quantitativo de 11 (onze) manuais, foram considerados produtivos para a análise.

Os seguintes manuais serão analisados no estudo: Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Ministério da Cultura; Manual do Gestor / Fiscal de Contratos da Universidade Federal da Grande Dourados; Manual de Gestão de Contratos da Universidade Federal de Viçosa; Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins; Manual para os Gestores de Contratos da Administração Pública Estadual de Goiás; Manual de Gerenciamento de Contratos Administrativos da Prefeitura Municipal de Campinas; Manual de Fiscalização de Contratos da Advocacia-Geral da União; Manual de Gerenciamento de Contratos da Secretaria de Estado da Fazenda; Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial; e Manual de Procedimentos para Gestão de Contratos do Governo do Estado de Minas Gerais.

Sobre os manuais selecionados, pode-se afirmar que alguns manuais são bem completos, mas não tratam de assuntos relevantes e críticos; outros são simples, mas trazem temas interessantes, por isso é interessante esse levantamento como forma de identificar o maior número de tópicos e dúvidas possíveis acerca do tema. Algumas instituições sugerem modelos de formulários, outras separam as responsabilidades entre gestor e fiscal, outras ainda separam as atribuições por tipo de contrato, e o objetivo é realmente identificar toda essa variedade de possibilidades e analisar o que é mais relevante à realidade da Cia que será estudada.

### **1.3.5 Construção do modelo de análise**

Todo o conhecimento adquirido precisou ser organizado, e por isso optou-se por desenvolver um modelo de análise. Ressalta-se que, na elaboração do modelo, a autora pautou-se na sua atuação profissional, uma vez que atua na Divisão de Convênios e Contratos da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento desde 2010, tendo entre suas atribuições a responsabilidade de assessorar as unidades gestoras de contratos, objetivando assegurar o perfeito cumprimento das obrigações pactuadas. Diante dessa atribuição, a acadêmica vivencia as principais dificuldades identificadas nessa temática, e acredita nos benefícios que a devida gestão de contratos pode trazer.

Considerando a vivência, o conhecimento, e a experiência empírica da autora, em complemento ao estudo bibliográfico realizado, foi apresentado o modelo de análise. O objetivo do modelo criado é agrupar os assuntos inerentes à gestão de contratos através de dimensões, e assim poder identificar e ilustrar de forma efetiva quais são os aspectos mais relevantes no que se refere ao tema.

Cada dimensão foi estratificada em uma série de especificidades identificadas no estudo sobre cada tema específico. A construção do modelo permitiu avaliar as atuais práticas com mais critério, e desenvolver um quadro comparativo entre elas, identificando assim quais são os temas mais abordados nos atuais manuais de gestão de contratos e, principalmente, percebendo as lacunas existentes, de forma que essas informações identificaram serviram de subsídio para a elaboração da proposta.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está organizado em capítulos. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre a Administração Pública e o Direito Administrativo, de forma a contextualizar a origem da Gestão de Contratos Administrativos. Será apresentado o histórico, a crise e a reforma do Estado, no que se refere à Administração Pública; e a origem do Direito Administrativo, especificando os temas de Licitações e Contratos Administrativos. Após, será abordada a Gestão de Contratos em si, e apresentado os aspectos legais relacionados ao tema, complementando a fundamentação teórica.

O capítulo 3 apresenta o contexto da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, trazendo informações de sua história, cenário atual e perspectivas. Ainda, o capítulo apresenta a análise das práticas de gestão de contratos identificadas, com base no modelo de análise criado pela autora.

O capítulo 4, por sua vez, traz a Proposta de Gestão de Contratos Administrativos para os gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. E, por fim, o capítulo 5 representa o encerramento do estudo, trazendo as considerações finais da autora sobre o trabalho desenvolvido.

## 1.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Não será objetivo de estudo orientar quando à Elaboração e à Formalização dos Contratos Administrativos, ou seja, sobre “Como elaborar um contrato” e “Cláusulas obrigatórias de um contrato”; sendo o foco e objetivo desse trabalho elaborar uma

proposta inerente à “Gestão e Fiscalização” dos contratos administrativos.

## 1.6 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A proposta desse estudo colabora, inicialmente, para com a empresa que receberá a proposta, considerando que seus processos relacionados à gestão de contratos serão definidos e os gestores e fiscais terão uma orientação clara dos procedimentos legais e da forma adequada de atuar em cada situação inerente à execução contratual. Ainda, a organização como um todo estará mais respaldada no sentido de que com essas definições fica mais garantido que os objetivos iniciais da contratação sejam de fato alcançados.

A proposta colaborará para que a execução contratual aconteça de forma proativa, evitando assim alterações contratuais decorrentes de falta de planejamento, e garantindo que os devidos registros e penalidades sejam formalizados de forma adequada.

Os benefícios, no entanto, não se enquadram apenas a esses atores, porque complementarmente a Administração Pública como um todo pode se beneficiar com a proposta, considerando que, embora ela apresente aspectos específicos da organização estudada, os assuntos abordados são de responsabilidade de qualquer instituição pública que siga as regras da Lei de Licitações. Outras empresas, portanto, podem se utilizar desse estudo para colaborar com a gestão de contratos que lhes compete.

Não se pode deixar de mencionar os benefícios para com a sociedade como um todo, que se utiliza e beneficia dos resultados dessas contratações públicas, que refletem diretamente na prestação de serviços públicos aos cidadãos. Por fim, no âmbito acadêmico

também existem contribuições, porque as pesquisas sobre gestão de contratos têm crescido de forma expressiva, e este estudo pode colaborar para com a discussão sobre o tema e para com o aprimoramento das práticas existentes. A Figura 3 ilustra as contribuições do estudo desenvolvido.

Figura 3 - Contribuições do trabalho



Fonte: produção da própria autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi desenvolver uma Proposta de Práticas de Gestão de Contratos Administrativos para os gestores e fiscais da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. Para atingi-lo foi realizado, além da fundamentação teórica, um estudo dos aspectos legais inerentes, a caracterização da empresa, e a identificação e análise de práticas existentes.

Os estudos da pesquisa demonstraram que existem contratos que são executados praticamente, ou simplesmente, sem nenhuma gestão; e que se faz necessário trabalhar mais a importância da gestão de contratos, evitando que os agentes acreditem que o certame foi efetivo apenas com o termo de homologação, e sim que os resultados dependem da devida execução e fiscalização contratual.

Também se identificou através do presente estudo que a multiplicidade de normas e regulamentos jurídicos sobre o tema dificulta o acompanhamento da execução contratual. Percebeu-se, ainda, ocorrências de alterações contratuais devido a mau planejamento ou pela fiscalização ineficaz, bem como problemáticas decorrentes da falta de estrutura dos órgãos, falta de pessoal ou de capacitação, da sobrecarga e do acúmulo de funções e atribuições; e, principalmente, da falta de conhecimento técnico e jurídico.

A gestão contratual envolve uma vasta gama de atividades, e junto a elas o gestor carrega deveres, obrigações e responsabilidades, incluindo a administrativa, a penal e a civil, estando sempre sujeitos a fiscalização dos órgãos externos. A definição das atividades que são de responsabilidade do gestor, do fiscal e das demais áreas envolvidas é complexa, e a



ausência de rotinas e procedimentos acentua mais ainda as dificuldades encontradas na prática.

As leis e normas determinam as exigências legais, mas não especificam como os processos devem ser executados. O cenário identificado, portanto, justifica a importância da Administração em normatizar as práticas de gestão de contratos, capacitando e orientando seus representantes sobre a temática.

A análise das práticas existentes evidenciou os temas mais relevantes nos atuais modelos de manuais de gestão de contratos, que colaboraram para com a elaboração da proposta, e também evidenciou as lacunas existentes, a exemplo da falta de orientação sobre a participação dos atores em todo o processo de planejamento da contratação.

Foi apresentada uma proposta de Gestão de Contratos visando a obtenção de melhores resultados para com a gestão. A proposta possibilita que os processos da empresa relacionados à gestão de contratos sejam definidos, e assim os gestores e fiscais terão uma orientação clara dos procedimentos legais e da forma adequada de atuar em cada situação inerente à execução contratual. Ainda, a organização como um todo estará mais respaldada no sentido de que com essas definições fica mais garantido que os objetivos iniciais da contratação sejam de fato alcançados.

A proposta ainda permitirá que a gestão contratual na empresa seja mais eficiente e efetiva, uma vez que a sistematização das orientações contribui para com a efetividade dos processos internos, com obtenção dos resultados desejados, com a melhor utilização dos recursos, e garante, ainda, o cumprimento dos requisitos legais envolvidos. Com a sistematização das normas, os gestores e os fiscais atuarão de forma padronizada, contemplando os requisitos legais envolvidos, e

cumprindo por completo as atribuições que são inerentes a função.

É importante que todos atuem, de fato, de forma sistematizada, e que efetuem os registros e controles requeridos, estando claro e definido a atribuição e reponsabilidade de cada ator do processo; isto porque desta forma o fluxo de atividades será conduzido de forma efetiva, sem retrabalho, sem a execução de procedimentos desnecessários, sem a paralisação das atividades em decorrência de ausência de documentos exigidos legalmente. A execução contratual deve acontecer de forma proativa, e a proposta contribuirá nesse sentido.

O contrato pode sim ser um instrumento poderoso, e ser considerado imprescindível para a defesa do interesse público, desde que a contratação seja bem planejada e acompanhada. Recomenda-se, por fim, que a proposta de gestão seja analisada e aprovada pela Companhia Catarinense de Águas e Saneamento, e que os colaboradores que atuam como gestores e fiscais de contratos possam ser capacitados e orientados quanto a essa normativa, permitindo assim que eles atuem em consonância com a legislação e de forma preventiva e proativa.



## REFERÊNCIAS

AGU. Advocacia-Geral da União. **Manual de Fiscalização de Contratos**. Brasília, 2013. Disponível em:

<[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/235018](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/235018)>. Acesso em: 25 dez. 2014.

ARAÚJO, Letícia Malta; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, 43-62, jan/mar 2012.

BARBOSA, Leonardo Silva. **Responsabilidade do gestor de contratos e convênios perante o Tribunal de Contas da União**. 21f. Monografia (Pós Graduação Lato Sensu em Direito e Gestão dos Serviços Sociais Autônomos) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2013.

BORBA FILHO, Moizés. **Estudo exploratório da satisfação no trabalho de fiscais de contrato na administração pública brasileira**. 41f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Brasília, 2014.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Aspectos preventivos na gestão de contratos administrativos**. Jus Navegandi, Teresina, ano 17, n. 3228, 3 maio 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/21667/aspectos-preventivos-na-gestao-de-contratos-administrativos>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República, Casa Civil,**

Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BRASIL. Decreto nº 870 de 04 de Outubro de 2013. **Governo do Estado do Pará, Poder Executivo**, Tocantins, PA, 04 out. 2013. Disponível em: <[http://www.age.pa.gov.br/age/index.php?option=com\\_content&view=category&id=47&layout=blog&Itemid=54](http://www.age.pa.gov.br/age/index.php?option=com_content&view=category&id=47&layout=blog&Itemid=54)>. Acesso em: 02 nov. 2015.

BRASIL. Decreto nº 10.520 de 17 de Julho de 2002. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, DF, 17 jul. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2015.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2015.

BRASIL. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Brasília, DF, 30 abr. 2008. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02\\_30042008.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm)>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Instrução Normativa nº 04, de 19 de maio de 2008. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Brasília, DF, 19 mai. 2008. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/4.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 06 mar. 2014.

BRASIL. Lei 10.192 de 14 de fevereiro de 2001. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, DF, 14 fev. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10192.htm)>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **Presidência da República, Casa Civil**, Brasília, DF, 02 jun. 1992. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Manual de gestão e fiscalização de contratos**. Brasília: Mapa/ACS, 2009. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/Ministerio/licitacoes\\_contratos/ADM\\_FINANCEIRA.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/licitacoes_contratos/ADM_FINANCEIRA.pdf)>. Acesso em: 25 dez. 2014

BRASIL. Ministério da Cultura. **Manual de gestão e fiscalização de contratos**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10937/0/ManualGestaoFiscContratos-Se-MinC-2013/ab99dcec-e204-41f7-8b07-12986e641e7d>>. Acesso em: 25 dez. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual do Gestor / Fiscal de Contratos da Universidade Federal da Grande Dourados**. Mato Grosso do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/prad/downloads/manual-do-gestor-de-contratos>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Secretaria da Fazenda Estado de Goiás. **Manual para os Gestores de Contratos da Administração Pública Estadual**. Goiás, 2010. Disponível em: <<http://www.controladoria.go.gov.br/cge/wp-content/uploads/2013/04/ManualGestoresContratosAdmEstadual.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. **Manual de Gestão de Contratos**. Palmas, 2007. Disponível em: <[http://www.tce.to.gov.br/sitephp/aplic/controlInterno/docs/Manual\\_Gestao\\_Contrato.pdf](http://www.tce.to.gov.br/sitephp/aplic/controlInterno/docs/Manual_Gestao_Contrato.pdf)>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Campinas. **Manual de Gerenciamento de Contratos Administrativos**. Campinas, 2014. Disponível em: <<http://www.campinas.sp.gov.br/sa/impessos/adm/FO987.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. (Orgs). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. p. 17-62.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998. 368 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. (Orgs). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. 316 p.

CANDIDO, Daniele Chamma. **Competência sancionatória nos contratos administrativos**. 150f. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2009.

CAPEX. **Banco de Teses da CAPES**. 2015. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses>>. Acesso em: 17 set. 2015.

CASAN. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.CASAN.com.br>> Acesso em: 15 dez. 2014.

CASAN. **Relatório de Gestão 2014**. Disponível em: <[http://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/files/Relatorios\\_Anuais/2014\\_.pdf](http://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/files/Relatorios_Anuais/2014_.pdf)> Acesso em: 17 set. 2015.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 260 p.

CUNHA, Luciane da Veiga; SEGALLA, José Carlos; SCHERER, Flávia Luciane. Gestores de contratos administrativos e as exigências legais. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 26, p. 530-550, set/dez 2013.



DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. 6ª Ed. Tradução técnica e glossário de Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

EBSCO. **EBSCO host Online Research Databases**. 2015. Disponível em <<http://search.ebscohost.com/>>. Acesso em: 01 set. 2015.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia. (Orgs). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. p. 63-95.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos. **Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas**. São Paulo: Editora Revistas dos Tribunais, 2002. 364 p.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Licitações e Contratos Administrativos**. 3ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010. 631 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOOGLE. **Google Scholar**. 2015. Disponível em <<http://scholar.google.com/>>. Acesso em: 01 set. 2015.

HAHN, Simone Justo. A responsabilidade dos Fiscais dos Contratos Administrativos: conflitos da relação entre o procedimento ideal de fiscalização e a ação eficiente de fiscalizar. **Advocacia-Geral da União**, Rio Grande do

Sul, 2011. Disponível em: <[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/161999](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/161999)>. Acesso em : 12 out. 2015.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/images/stories/downloads/pdf/manualfiscal.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 5ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 1517 p.

KAIRALA FILHO, Kairala José. **A responsabilidade civil do gestor de contratos do Senado Federal**. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação *latu sensu* em Administração Legislativa) – Universidade do Legislativo Brasileiro, Brasília, 2009.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 124 p.

MADEIRA, José Maria. **Administração Pública TOMO I**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 465 p.

MADEIRA, José Maria. **Administração Pública TOMO II**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 762 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 277 p.

MARQUES, Caroline. **Controle dos contratos administrativos: caminho para a transparência pública, controle social e accountability.** 184f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área Gestão Estratégica de Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 290 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 36ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010. 872 p.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 23ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007. 1057 p.

MORAES, Alexandre de. Constitucionalização do direito Administrativo e princípio da eficiência. In: FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos. (Orgs). **Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas.** São Paulo: Editora Revistas dos Tribunais, 2002. p. 25-54.

MUKAI, Toshio. **O novo estatuto jurídico das licitações e contratos públicos.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1993. 158 p.

MUKAI, Toshio. **Licitações e Contratos Públicos.** 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 407 p.

PACHECO, Regina Silva. Proposta de reforma do aparelho do Estado no Brasil: novas idéias estão no lugar. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. (Orgs). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. p. 97-122.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204 p.

PÉRCIO, Gabriela Verona. **Contratos administrativos: sob a ótica de gestão e fiscalização**. Curitiba: Negócios Públicos, 2010. 180 p.

PÉRCIO, Gabriela Verona. **Contratos administrativos: Manual para Gestores e Fiscais**. Curitiba: Juruá, 2015. 324 p.

PESTANA, Márcio. **Direito Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 700 p.

PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. (Orgs). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. 303 p.

REVISTA O PREGOEIRO. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2014. Mensal.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Gestão de Contratos Administrativos** – Uma Visão Jurídica. Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.ibegesp.org.br/gestao->

de-contratos-administrativos-uma-visao-juridica.html>.  
Acesso em: 06 mar. 2014.

SEFAZ. Secretaria de Estado da Fazenda. **Manual de Gestão de Contratos**. Amazonas, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/mmarques/Downloads/3\_VERS%C3%83O\_DO\_MANUAL\_\_28\_02\_08.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2014.

SILVA, Lourenço Santana. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos: O Gestor Público e o Fiscal de Contrato no Serviço Público**. Curitiba: Prismas, 2012. 155 p.

SILVA, Marcos Antônio Batista. **Fiscalização de contratos administrativos na polícia militar do Distrito federal: fragilidades e deficiências**. 66f. Monografia (Pós Graduação Lato Sensu de Direito Administrativo) - Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2015.

SCOPUS. **Scopus Editora Elsevier**. 2015. Disponível em <<http://www.scopus.com/>>. Acesso em: 17 set. 2015.

SUÑE, Cristiane; CASTRO, Eduardo; MAGALHÃES, Ana Cristina. **Contratos Administrativos na Esfera Pública: uma análise do Papel do Gestor e do Fiscal**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Jun/2013.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Jurisprudência**. 2015. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextoal2/Jurisprudencia.faces?>>>. Acesso em: 20 out. 2015.

UFGD. Universidade Federal da Grande Dourados. **Manual do Gestor / Fiscal de Contratos**. Mato Grosso do Sul, [20\_\_]. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/prad/downloads/manual-do-gestor-de-contratos>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

UFV. Universidade Federal de Viçosa. **Manual de Gestão de Contratos**. Minas Gerais, 2008. Disponível em: <<ftp://ftp.ufv.br/Proplan2/Formularios/manualGestaoContratos.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

VIEIRA, André Luís. Gestão de contratos administrativos. **Revista de Contratos Públicos – RCP**, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9-32, mar/ago 2014.

VIEIRA, Antonieta; FURTADO, Madeline. Manual de gestão e fiscalização de contratos: **O gestor público e o fiscal de contrato no serviço público**. 5ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013. 431 p.

ZORZI, Etor José; BINOTTO, Michelini. “**Gestor e fiscal do contrato administrativo**” no **Âmbito do poder judiciário catarinense**. 41f. Monografia (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, 2008.