

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

José Aparecido Andrade

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ASPECTOS EXIGÍVEIS PARA UM BOM GERENCIAMENTO**

**Porto Alegre
2007**

José Aparecido Andrade

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ASPECTOS EXIGÍVEIS PARA UM BOM GERENCIAMENTO**

Monografia do curso de Especialização em Administração Pública – TRF apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Saul Mileski

**Porto Alegre
2007**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Márcia (grávida de Sofia) e minha filha Ísis que, me apoiando, pacientemente conformaram-se em dividir-me com os estudos, livros e o PC.

Dedico ainda à Mamãe, *In Memoriam*, que sempre me incentivou ao estudo e a sempre melhorar e que, esteja onde estiver, estará bem e com certeza muito orgulhosa de mais esta etapa vencida.

AGRADECIMENTOS

Primeiro e sempre a Deus, o Criador de todas as coisas. Amém.

Ao Desembargador Federal Vladimir de Freitas, pela iniciativa pioneira idealizadora deste curso

A Roni Rocha de Freitas, Diretor Administrativo, pelo incentivo e apoio para a participação do curso

Aos Desembargadores Federais, Nylson Paim de Abreu e Maria Lúcia Luz Leiria, pela continuidade da realização do curso

Aos professores da UFRGS pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrados ao longo do curso

Aos colegas da DISAD, pela disponibilidade e atenção na coordenação do curso

E, finalmente, ao meu orientador, Dr. Helio Saul Mileski, que apesar de todas as suas atribuições, sempre foi atencioso e prestativo, cuja experiência e conhecimento muito enriqueceram minha monografia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 PRINCÍPIOS GERAIS DE LICITAÇÃO.....	11
2.1 LEGALIDADE	11
2.2 IMPESSOALIDADE	12
2.3 MORALIDADE	13
2.4 IGUALDADE.....	13
2.5 PUBLICIDADE.....	14
2.6 PROIBIDADE ADMINISTRATIVA	14
2.7 VINCULAÇÃO AO INSTRUMENTO CONVOCATÓRIO	15
2.8 JULGAMENTO OBJETIVO.....	15
2.9 EFICIÊNCIA.....	16
3 PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO	17
4 LICITAÇÃO QUALIFICADA	22
4.1 SUGESTÕES A SEREM OBSERVADAS NA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	23
5 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	27
5.1 CONCEITO	27
5.2 CLÁUSULAS NECESSÁRIAS OU ESSENCIAIS	28
5.3 EXTINÇÃO PELO TÉRMINO DO PRAZO DE EXECUÇÃO.....	30
5.4 DA INEXECUÇÃO E DA RESCISÃO DOS CONTRATOS	30
5.5 PUBLICIDADE CONTRATUAL	31
6 EXECUÇÃO CONTRATUAL	33
6.1 CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS PELO CONTRATADO.....	33
7 IDENTIFICANDO IRREGULARIDADES NA GESTÃO CONTRATUAL.....	37
7.1 IDENTIFICANDO AS IRREGULARIDADES POR UNIDADE	39
8 GESTÃO CONTRATUAL	44
8.1 OBJETIVO DA GESTÃO DO CONTRATO	45
8.2 IMPORTÂNCIA DO GESTOR DO CONTRATO	46
8.3 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DO CONTRATO.....	46
8.4 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DO CONTRATO	49
8.4.1 Conhecimento	49

8.4.2 Diplomacia	49
8.4.3 Ética.....	50
8.5 REQUISITOS INDISPENSÁVEIS A UM BOM TRABALHO DE GESTÃO	50
8.5.1 Autonomia	50
8.5.2 Comando.....	50
9 CONTROLES PARA UMA BOA GESTÃO	52
10 CONCLUSÃO	57
ANEXOS	64
ANEXO A – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA SEMANAL/MENSAL	65
ANEXO B – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA DIÁRIOS	66
ANEXO C – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA DIÁRIA	67
ANEXO D – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA SEMANAL	68
ANEXO E – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA QUINZENAL	69
ANEXO F – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA MENSAL	70
ANEXO G - CERTIDÃO DE REGULARIDADE DO RECEBIMENTO DE VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS	71
ANEXO H - CERTIDÃO DE VERIFICAÇÃO DE PRESENÇA E RECEBIMENTO DE VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS	72

1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro, no cumprimento de suas funções básicas e na promoção da justiça social, da igualdade entre regiões e grupos sociais, e buscando atingir seus objetivos e suas finalidades nas esferas Federal, Estadual e Municipal, por intermédio da Administração Pública, no desenvolvimento de suas atividades, sempre que pretender contratar com particulares a realização de obras, serviços, compras, alienações, locações, concessões e permissões, obrigatoriamente terá de fazê-lo por meio do procedimento administrativo denominado Licitação.

O Art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, além de instituir os princípios que a Administração Pública obedecerá, também instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública, conforme transcrevemos:

Art. 37 – A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também,

I –...

II –...

XXI – Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure a igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, **nos termos da lei**, o qual somente permitirá exigências de qualificação técnica e econômica indispensável/eis à garantia do cumprimento das obrigações” (grifo nosso).

A lei a que se refere a Carta Magna é a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, Licitações e Contratos Administrativos, alterada pelas Leis 8.883, de 08 de junho de 1994 e 9.648, de 27 de maio de 1998; e complementada pela lei 10.520, de 17 de julho de 2002, que regulamenta a licitação na modalidade pregão e o Decreto 3.692, de 21 de dezembro de 2000, que regulamenta o pregão na forma eletrônica.

A lei 8.666/93 estabelece as regras gerais dos procedimentos licitatórios e contratos administrativos referentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e

Municípios e igualmente aos órgãos da administração direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

É com fundamento na Lei 8.666/93 que é instaurado o procedimento licitatório em suas diversas fases, conforme a modalidade escolhida ou conforme a modalidade exigida, porém, independentemente da modalidade, o procedimento culminará em um contrato que a administração pública assinará com o fornecedor do material, prestador de serviços, etc.

Todo contrato firmado, durante a sua execução, deverá ser gerenciado, fiscalizado, por um representante designado pela administração.

O trabalho de gestão dos contratos administrativos requer conhecimento do objeto a ser fiscalizado e, via de regra, a administração não tem observado esse requisito e, por isso, tem sofrido conseqüências, algumas vezes de caráter relevante, inclusive com prejuízos financeiros ao erário, além de muita perda de tempo para correção das situações irregulares e que, caso tivessem sido observadas? as regras mínimas de planejamento, preparação, estudo e pesquisa para obtenção das condições necessárias ao bom desempenho do gestor, administrar, controlar, e que para tanto deveria envolver as partes interessadas chamando-as a participar do planejamento, evitando o sofrimento futuro.

Nossa proposta, por intermédio deste documento, é levantar situações que acontecem no dia-a-dia do Gestor/Fiscal de contratos administrativos, os quais geram relatórios técnicos e apontamentos nos relatórios de auditorias das suas respectivas Unidades de Controle Interno (e também no Tribunal de Contas da União) e, assim, comprovamos que muitas situações de constrangimento podem ser evitadas, se observarmos alguns aspectos exigíveis básicos do bem gerir e fiscalizar da execução dos contratos administrativos.

Não pretendo esgotar o assunto, que é muito dinâmico, assim como o é o mercado e o são as necessidades da administração, que estão em constante mutação, sem contar que novas tecnologias estão surgindo a cada dia.

Por isso, o Gestor/Fiscal de contratos precisa aperfeiçoar-se na arte da gestão de contratos, de maneira que jamais seja surpreendido com acontecimentos desagradáveis.

Na seqüência, falaremos um pouco mais sobre os princípios fundamentais que regem o procedimento licitatório, uma vez que são a base do bem-gerir e administrar, proporcionando a tão clamada, desejada e requerida transparência na aplicação do dinheiro público. Depois, construiremos cronologicamente as etapas que se desenvolverão, que iniciam com um bom planejamento administrativo, com participação e envolvimento das partes interessadas na definição e especificação do objeto e das condições pretendidas para a sua compra ou contratação, passando pela elaboração do edital, realização da licitação propriamente dita, seguida da celebração do contrato.

Continuando, abordaremos a execução do contrato, que é a etapa na qual são cumpridas as cláusulas contratuais, conforme o acordo de contratante e contratado. A execução compreende a realização e entrega do objeto, como também a perfeição técnica dos trabalhos, dentro dos prazos e com a qualidade exigida. Então o Gestor/Fiscal do contrato deverá estar de plantão, em alerta, acompanhando de perto a evolução da execução contratual. Neste ponto, estamos transitando para a etapa que se denomina gestão dos contratos administrativos. Porém, antes de passarmos para essa fase, primeiramente buscaremos fazer uma demonstração de irregularidades encontradas em uma pesquisa que realizamos em quatro órgãos públicos com finalidade ilustrativa, onde procuramos identificar quais são as irregularidades mais comuns, e sugerimos tipos de controles que facilitam uma boa gestão contratual, de maneira a evitá-las.

Traçamos um perfil ideal de gestor e enumeramos algumas de suas atribuições. É nessa etapa que o gestor do contrato, considerando todas as etapas anteriormente mencionadas, entrará em cena, fazendo o papel de maestro, coordenando sem desafinar, de maneira que cada membro integrante, com seu respectivo instrumento, sob sua batuta, ou seja, com cada um dos contratos sob sua responsabilidade, possa concluir, sob aplausos, a sinfonia denominada “Gestão de Contratos Administrativos: Aspectos Exigíveis para um bom Gerenciamento”. Finalmente, lançamos nossas conclusões sobre a realidade encontrada na gestão

dos contratos administrativos e propomos as soluções que, segundo entendemos, se não resolvessem, pelo menos amenizariam o quadro apresentado.

Resumidamente, este é o mapa de nossa trajetória e esperamos que, com nossa caminhada, possamos alcançar nosso objetivo.

Vamos, então, ao início de nossa jornada, onde transitaremos pelos princípios gerais de licitação.

2 PRINCÍPIOS GERAIS DE LICITAÇÃO

De acordo com a Lei 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, no Cap. I, das DISPOSIÇÕES GERAIS, Seção I, Dos Princípios:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienação e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único [...]

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Qualquer que seja a modalidade do procedimento licitatório deverão ser observados os princípios que o regem conforme explicita o Art. 3º da Lei 8.666/93.

Para um melhor entendimento destes princípios, a seguir procuraremos detalharmos cada um deles para um melhor entendimento e conseqüentemente onde estão situados no contexto de uma licitação.

2.1 LEGALIDADE

Obriga que haja previsão legal para que seja praticado o ato administrativo. O entendimento é que todo ato administrativo deve ser antecedido de uma lei que o fundamente.

Nesse sentido, Hélio Saul Mileski (2003, p. 38) ensina: “[...] o princípio da legalidade objetiva afasta o autoritarismo do governante, submetendo a sua vontade à vontade da lei.”

Em consonância, José Roberto de Andrade Coutinho (2004, p. 163) acrescenta:

Tendo em vista que toda atividade administrativa no setor público, ao contrário do setor privado, onde o particular pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, está condicionada ao atendimento da lei, de modo que só é permitido fazer o que a lei autoriza [...].

2.2 IMPESSOALIDADE

Proíbe tratamentos discriminatórios e baseados em preferências de beltrano ou cicrano. O administrador é proibido de beneficiar ou até mesmo prejudicar terceiro por decisão de seus atos administrativos. Quando se fala em beneficiar terceiros, há de se considerar inclusive o autor do ato administrativo, não devendo o administrador favorecer-se dos efeitos de seus atos, nem mesmo em caráter de marketing pessoal.

Juarez Freitas (1997, pg. 65) diz:

A dizer de outro modo, o princípio da impessoalidade determina que o agente público proceda com desprendimento, atuando desinteressada e desapeadamente com isenção, sem perseguir nem favorecer, jamais movido por interesses subalternos.

Complementando, destacamos pronunciamento de Edgar Guimarães (2002, p. 50), objetivo ao afirmar: “As ações públicas devem objetivar o interesse público e não eventuais interesses particulares”.

2.3 MORALIDADE

Este princípio tornou-se obrigatório pela Constituição Federal para qualquer ato praticado por qualquer administrador público, orienta-se pelos comportamentos e morais, baseados nos bons costumes, na justiça e na equidade.

Para Celso Antônio Bandeira (2002, p. 101) “a Administração e seus agentes têm de atuar em conformidade de princípios éticos. Compreende-se em seu âmbito, como é evidente, os chamados princípios da lealdade e boa-fé [...]”.

Hélio Saul Mileski (2003, p. 39) acrescenta -nos:

No tocante ao princípio da moralidade, de imediato, deve ser ressaltado que a moralidade administrativa não se confunde com a moralidade comum. Dessa forma, quando se fala em princípio da moralidade, não se está falando somente no aspecto ético, mas sobretudo no aspecto jurídico, em que se considera toda uma gama de normas e princípios dirigidos à Administração Pública.

2.4 IGUALDADE

Deve ser observada, desde o início até o final do certame, evitando-se cláusulas que no edital favoreçam alguns em detrimento de outros, ou julgamento tendencioso que torne iguais os desiguais ou desiguale os iguais.

Edgar Guimarães (2002, p. 51) estabelece:

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

Maria Luiza Machado Granziera (2002, p. 32) comenta:

Em matéria de processo de contratação, o princípio da igualdade refere-se à garantia de tratamento isonômico a todos os interessados em contratar com a Administração, assim como a todos que já celebraram contrato.

2.5 PUBLICIDADE

Objetiva garantir a qualquer interessado, a qualquer momento e em qualquer uma das fases dos atos da licitação, as faculdades de participação e fiscalização dos atos praticados.

Conforme Helio Saul Mileski (2003, p. 346): “O princípio da publicidade, dirigido à Administração Pública, é requisito de eficácia e moralidade para os atos que são por ela praticados.”

Juarez Freitas (1997, p. 70) diz: “Por outras palavras, traduz-se o princípio da publicidade na comunicação transparente à sociedade dos atos, contratos e procedimentos da Administração Pública e [...]”.

2.6 PROBIDADE ADMINISTRATIVA

A Administração deve proceder honestamente, não devendo o agente público, por deter poderes, utilizá-los para fim diverso do interesse público.

Edgar Guimarães (2002, p. 50) conceitua: “A administração da coisa pública, bem como a gestão dos interesses coletivos, pressupõe ética, probidade e honestidade.”

Conforme Jessé Torres Pereira Junior (2003, p. 55):

[...] da probidade administrativa ordena à Administração que o único interesse a prevalecer é o público e que a única vantagem a ser buscada é a da proposta que melhor atenda ao interesse público.

2.7 VINCULAÇÃO AO INSTRUMENTO CONVOCATÓRIO

Vinculação ao Instrumento Convocatório: O Edital é a lei do procedimento licitatório que, após sua publicidade, ficam vinculados a ele a Administração e os licitantes, do início ao fim do certame.

Maria Luiza Machado Granziera (2002, p. 35) ensina:

A vinculação ao instrumento convocatório tem seu sentido explicitado no art. 41 da Lei nº 8.666/93, segundo o qual a Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

Marçal Justen Filho (2002, p. 384) destaca:

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

2.8 JULGAMENTO OBJETIVO

O instrumento convocatório deve explicitar clara e objetivamente o critério a ser utilizado para o julgamento das propostas apresentadas. O critério de julgamento deverá apoiar-se em fatores concretos, visando afastar o discricionarismo, a subjetividade na escolha do melhor negócio.

Maria Luiza Machado Granziera (2002, p. 36) esclarece:

Complementando o princípio da impessoalidade, o julgamento objetivo consiste na vinculação dos critérios previamente estipulados no instrumento convocatório, quando do julgamento das propostas.

2.9 EFICIÊNCIA

Impõe que as necessidades públicas sejam adequadamente atendidas, de modo a assegurar que – com os menores esforços e os menores custos – os serviços sejam contínuos, regulares e confiáveis. Esse princípio é medido com base na esfera do poder discricionário do agente público, já que, na esfera dos atos vinculados, todos eles devem ser praticados da mesma maneira, uma vez que o administrador público está jungido a cumprir o que estabelece a norma jurídica.

José Roberto de Andrade e Coutinho (2004, p. 173) expõe: “Portanto, também constitui exemplo de aplicação do princípio da eficiência a busca e a promoção contínua da melhoria da qualidade dos serviços prestados [...]”.

Helio Saul Mileski (2004, p. 347) cita:

No processo administrativo, como de resto no processo de fiscalização, o princípio da eficiência pode ser compreendido nos fatores processuais de celeridade, simplicidade, finalidade, economia e efetividade.

Expostos os princípios licitatórios falaremos, na seqüência, sobre o planejamento de um procedimento licitatório.

Destacamos que, como se pode observar, vamos construindo o texto de modo a sempre facilitar, ao final, o trabalho do gestor/fiscal de contratos.

No capítulo seguinte podemos confirmar a importância da participação dos gestores desde a etapa do planejamento, pois, relembramos, eles também devem ser aqueles que conhecem o negócio.

3 PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO

O planejamento administrativo, começo de tudo, é a fase quando a administração estabelece as suas necessidades de bens, materiais ou serviços, de criação de projetos e os insumos requeridos para sua implementação, todos essenciais ao bom cumprimento dos fins para os quais ela existe.

Para satisfazer essa necessidade ou, melhor dizendo, essas necessidades, que são múltiplas e variadas, a Administração necessita de coordenação, organização, enfim, planejamento.

O planejamento deve ser executado em conformidade com diretrizes da administração superior, das unidades menores para as maiores e centralizadas em unidade respaldada pela administração superior, especializada em realizar sua consolidação e inclusão no orçamento anual do órgão.

Jerônimo Souto Leiria (1998, p. 101) afirma que "a falta de planejamento é típica falha administrativa. É inconcebível pretender administrar sem planejar. Partir para a ação sem planejamento prévio é caminho certo para o retrabalho".

Anualmente, as unidades, tanto da administração direta quanto da indireta, são instadas a elaborarem suas previsões Orçamentárias anuais, Lei das Diretrizes Orçamentárias e o seu respectivo Plano Plurianual, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, Título VI Da Tributação e do Orçamento, Cap. II - Das Finanças Públicas, Seção II - Dos Orçamentos, regulamentados pela Lei 4.320, de 17 de março de 1964.

Cabe salientar que o Art. 167, Inc. I da Constituição Federal, veda o início de programas ou projetos não incluídos na Lei Orçamentária anual.

Tal artigo veda também a realização de despesas que excedam os créditos orçamentários disponíveis, vedação esta, também prevista na Seção V das Compras, Art. 14, da Lei 8.666/93, conforme segue:

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Quando uma Instituição Pública deseja adquirir um bem ou um material, bem como contratar um serviço, esta o faz por meio de um procedimento licitatório.

Mas, o que vem a ser uma licitação? Licitação é o conjunto de procedimentos administrativos, legalmente estabelecidos, através dos quais a Administração Pública cria meios de verificar, entre interessados habilitados, quem oferece melhores condições para aquisição de bens e serviços, realização de obras ou para alienações.

A palavra “licitação” comporta várias concepções, todas vinculadas à idéia de oferecimento, ou de arrematação, ou mesmo de disputa ou concorrência sobre melhor oferta de preço. Afinal, a palavra “licitação” deriva da palavra latina “licitatione”, que significa o ato ou efeito de licitar, a oferta de lances em um leilão ou hasta pública.

A licitação é instrumento de que se vale o Poder Público para reunir, analisar e avaliar comparativamente todas as ofertas de que dispõe, para adquirir ou vender um bem ou serviço, dando-lhe a base segura para julgá-las e decidir-se pela mais favorável e que mais atenda ao interesse e patrimônio públicos – tanto em função do rendimento, quanto do preço, prazo e outros. Trata-se de instrumento de natureza obrigatória, por imposição de diversos dispositivos constitucionais.

Essas aquisições e contratações devem sempre merecer uma atenção especial. Os recursos públicos, tão escassos, precisam ser aplicados de modo a evitar desperdícios, adquirindo materiais e serviços de qualidade, sem esquecer da economicidade.

Para que os objetos sejam adquiridos em conformidade com o pretendido, é salutar que se faça sua especificação adequadamente, conforme estabelece o Art. 14 da Lei 8.666/93, antes mencionado, e devemos considerar, ao especificar um material, não apenas o caráter intrínseco, mas também o extrínseco.

Não são apenas as compras/contratos com preços superfaturados que causam prejuízo. Se um objeto não for definido a contento, se uma obra não é conclusa, o prejuízo é certo (mobilização/desmobilização).

Ainda na Lei 8.666/93, o Art. 38, *caput*, faz menção, mais uma vez, ao objeto do procedimento licitatório, cujo conteúdo abaixo repetimos:

Art. 38. O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente [...].

Marçal Justen Filho (2002, p. 364) manifesta-se:

A expressão “objeto da licitação” pode ser definida como o bem ou a utilidade que a Administração busca adquirir ou alienar. É o objeto sobre o qual versará o contrato que a Administração pretende firmar. Definir o objeto da licitação, para os fins do Art. 38, significa indicar o bem ou a utilidade a serem contratados (que também deverão ser descritos).

Ainda Marçal detalha: “A indicação do objeto deverá ser sucinta. A Regra [...] “sucinta” não significa “omissa”. Se o objeto da licitação for complexo, a descrição, embora sucinta, deverá ser mais extensa”.

É muito comum, nos pedidos de compras, estar faltando caracterizar elementos fundamentais para que se possa fazer uma licitação onde, não só o preço deverá ser verificado, mas também a qualidade e a durabilidade do objeto de aquisição. Pedidos com descrição imprecisa e sem um valor estimado para a referida despesa são fatores que prejudicam o desenvolvimento das atividades executadas pelo gestor do contrato.

Ainda na linha de descrição do objeto do procedimento licitatório, lembramos o Art. 40, Inc. I, conforme segue: “I – Objeto da licitação, em descrição sucinta e clara”.

Marçal Justen Filho (2002, p. 374) esclarece: “A descrição do objeto da licitação contida no edital não poderá deixar margem a qualquer dúvida [...]”.

Exemplo de um pedido que podemos dizer impreciso seria a descrição de um pedido de compra de estantes de aço, com os dizeres “estante em aço para guarda de caixas-arquivo”. Essa descrição poderá ser melhorada consideravelmente, se considerarmos outros detalhes do objeto, tais como altura, largura e profundidade. E aí poderão perguntar: Agora já está suficiente? Claro que não. Ainda poderemos, ou melhor, deveremos acrescentar: espessura da chapa da cantoneira e das prateleiras, distância entre os vãos da prateleira. Aliás, este é um detalhe importantíssimo, pois vai determinar a quantidade de prateleiras. E ainda, se a estante deverá contemplar travas de metal na sua parte traseira, e qual a espessura

da chapa. A propósito, as travas são chapas dispostas em formato de 'x' na traseira da estante, de maneira a conceber-lhes estabilidade. Neste caso é aplicável, inclusive, a exigência de cor, por exemplo, para a manutenção do padrão de outras porventura já existentes nas dependências em que serão instaladas as novas, desde que seja dentro das cores usuais existentes no mercado. Incorreto seria exigirmos a cor amarela, muito embora exista no mercado, porém, as tradicionais são nas cores cinza e preta.

Não menos importante que a descrição do objeto para o sucesso de um processo de licitação é a planilha de custos, atualizada com preços praticados no mercado, conforme estabelece a Lei 8.666/93 e suas alterações, a fim de que o processo licitatório seja eficaz e transparente, para atingir o objetivo principal que é a compra/contratação pelo menor preço, não se descuidando da qualidade e sempre buscando atender o interesse público.

Antes de se fazer um pedido de compras e/ou serviços, é necessário que o setor solicitante efetue uma estimativa da despesa por meio de uma planilha de custos, que deve ser precedida de pesquisa de mercado atualizada junto aos fornecedores ou pelo sistema SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais).

Quando uma planilha de custos apresentar preços desatualizados, os recursos orçamentários disponibilizados para determinada licitação não serão suficientes para realizar o empenho dessas aquisições. Por esse motivo, é imprescindível que a planilha retrate o preço real de cada produto.

As especificações de materiais devem vir detalhadas, indicando: formato, tamanho, volume, altura, largura, comprimento, profundidade, espessura, utilidade, finalidade, material utilizado, cor, acabamento, etc., de modo que os fornecedores não apresentem propostas de produtos com características diferentes e com preços diferenciados para o mesmo item do material que está sendo cotado. Ex.: Fluido corretor para papel, base d'água, frasco com 18 ml. Melhorando a especificação: fluido corretor para papel, à base d'água, frasco com 18 ml, com alto poder de cobertura, não-tóxico, lavável, não-inflamável, inodoro, embalagem plástica, uso em correção de erros esferográficos e datilográficos.

Outro cuidado que devemos ter com os pedidos de compras é que devem contemplar materiais/equipamentos que ainda não saíram de linha de produção e que não tragam incompatibilidade com os outros equipamentos já existentes na Unidade.

As obras e serviços deverão possuir projeto básico, executivo e o produto dela esperado deverá estar contemplado no Plano Plurianual de que trata o Art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

O projeto básico, quando bem feito, quando o planejamento é eficiente, dificilmente há de se falar em termos aditivos, a não ser nos casos de eventuais superveniências ou interferências imprevistas, e é salutar lembrar que não é regra ordinária corrigir deficiências de projeto básico ou de pedidos mal formulados.

O planejamento eficiente deixa pouca ou nenhuma margem a aditamentos. O ideal administrativo do bem-planejar deve ser seguido constantemente.

É na etapa de elaboração do planejamento que as partes envolvidas, os executores, devem se organizar, trocando informações, preferencialmente com profissionais de múltiplas áreas, de acordo com a complexidade do objeto pretendido, para que seja elaborado o edital para a abertura do procedimento licitatório, prevendo todas as possibilidades, de maneira que o procedimento licitatório seja qualificado, como poderemos acompanhar no item a seguir.

O gestor deve participar do planejamento não somente dos contratos de licitação, de contratação de novos serviços ou aquisição de novos materiais, mas, também, daqueles já existentes que, quando não renovados pela administração, são licitados novamente em conformidade com a legislação, e é a oportunidade que o Gestor/Fiscal tem para aprimorar o contrato.

Para tanto, as novas condições estabelecidas, que aprimoram a contratação, devem ser inseridas no edital de licitação e na nova minuta de contrato para que o procedimento transcorra regularmente.

Este assunto nós veremos no capítulo seguinte, onde poderemos entrar mais em detalhe e que denominaremos de licitação qualificada.

4 LICITAÇÃO QUALIFICADA

O edital, conforme ensina Hely Lopes Meirelles (1994, p. 260):

É o instrumento pelo qual a administração leva ao conhecimento público a abertura de concorrência, de Tomada de Preços, de concurso e de leilão, fixa as condições de sua realização e convoca os interessados para a apresentação de suas propostas [...] (grifo nosso).

É na fase de elaboração do edital, do estabelecimento das regras de definição do objeto, que o administrador deve formalizar todo o conhecimento agregado por ocasião do planejamento do certame, para dar qualidade ao procedimento licitatório.

Nessa linha de pensamento, afirma Hely Lopes Meirelles (1996, p. 42):

O objeto da Licitação é a própria razão de ser do procedimento seletivo destinado à escolha de quem irá firmar contrato com a Administração; se ficar indefinido ou mal caracterizado, passará para o contrato o mesmo vício, dificultando ou, até mesmo, impedindo sua execução.

Vejo com absoluta clareza a veracidade das colocações do mestre Meirelles, pois, quanto mais detalhes e informações contiverem no edital, menos dúvidas eventualmente surgirão com relação, não só ao objeto propriamente dito, mas também quanto a todas as demais condições pretendidas, tais como locais, hora, prazo, etc. e, sendo o contrato parte integrante do instrumento convocatório e um espelho do edital, toda anomalia porventura existente ou necessidade omitida, passará para o contrato e, conseqüentemente, dificultará o trabalho do gestor.

Evidencia Maria Luiza Machado Granziera (2002, p. 43):

Com base na exata definição do objeto é que é estimado o valor da contratação, seja para a reserva dos recursos orçamentários, seja para a escolha da modalidade da licitação a ser adotada.

Edital bem feito; contrato bem feito, licitação de qualidade e garantia de aquisição/contratação do objeto conforme pretendido e a relação com o fornecedor é a mais tranqüila possível.

Antonieta Pereira Vieira (2006, p. 109) enfatiza: “De maneira geral, existe uma cultura na Administração Pública de se preocupar muito com o processo licitatório e deixar para segundo plano a gestão de contratos”.

Nesse aspecto, vamos no sentido contrário, pois, como já expusemos anteriormente, não há de se fazer uma gestão/fiscalização dos contratos eficiente e eficazmente, se não deixarmos claro as regras no edital e, posteriormente, transcritas para o contrato, visto que o contrato nada mais é do que uma síntese das condições estabelecidas naquele instrumento convocatório, onde deverão estar definidos claramente os direitos e obrigações, tanto da contratante, quanto os da contratada. É com base nessas regras e condições que estabeleceremos os controles.

Os controles deverão ser previstos quando do planejamento e da elaboração do edital, pois, prevendo as formas de controle quando da execução, consegue-se aferir e ter parâmetros de qualidade e a certeza que o objeto vem sendo cumprido conforme se planejou e contratou; e que o bem adquirido e entregue corresponde exatamente àquele que se pretendia comprar.

Os controles serão registrados através das cláusulas no Contrato Administrativo, por isto, devemos exigir apenas o que tivermos competência e possibilidade de aferir, conforme veremos no item seguinte.

4.1 SUGESTÕES A SEREM OBSERVADAS NA CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Quanto a instalações físicas do órgão contratante, deliberadamente escolhemos uma licitação para terceirização do serviço de limpeza e higienização como exemplo, para emitirmos algumas sugestões sobre questões a serem observadas quando pretendermos promover um procedimento licitatório desta natureza. As sugestões anteriores são recomendáveis que se conste no edital,

enquanto que as abaixo perfiladas são recomendações de situações que devemos evitar:

- a) não contratar prestadores de serviços relacionados com a atividade-fim do órgão ou unidade da Administração Pública, atividades para as quais eles foram criados ou que lhes foram diretamente atribuídas (por exemplo, a Secretaria da Educação não poderá contratar empresa prestadora de serviços de ensino básico, ou empresa de auditoria para verificação de contas prestadas em convênios com os municípios, se a seus órgãos ou unidades cabem executar diretamente tais atribuições);
- b) não contratar para serviços de atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade;
- c) não contratar para exercer atividade como a redação de relatórios administrativos, preparação de despachos e outros típicos dos serviços das diferentes unidades. Para fazer tais atividades, é preciso que o empregado da empresa contratada esteja diretamente subordinado a um servidor do órgão ou unidade, de quem receberá as ordens e orientações sobre o que deve ser executado;
- d) referindo-nos aos itens 1, 2 e 3, as situações estão todas previstas no Decreto Nº 2.271, de 07 de julho de 1997, conforme Art. 1º, § 2º, cujo teor abaixo transcrevemos:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública [...]

§ 1º [...]

§ 2º Não poderão ser objeto de execução indireta as atividades inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou entidade, salvo expressa disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal;

- e) dimensionar e descrever os serviços com precisão, indicando o local, o tipo, a metragem de cada área (quantidade exata de m² de piso frio, carpete, etc.), com base em planta atualizada do prédio, em se tratando de limpeza, por exemplo, e a frequência (mensal, semanal, diária, etc.);
- f) não misturar serviços em um único contrato como, por exemplo, limpeza com dedetização e desratização, salvo quando, para esses últimos serviços, for permitida a subcontratação e garantidos pela contratada,

sejam respeitados todos os dispositivos legais dos serviços específicos, por parte da subcontratada. Examinar bem as condições de mercado para que a contratação ou as contratações nos assegure o cumprimento do princípio da economicidade;

- g) não incluir no contrato de prestação de serviços fornecimento de material alheio à prestação. Na limpeza, por exemplo, o material utilizado para prestação dos serviços é incluído no valor da contratação, que não pode abranger, todavia, fornecimento de materiais diversos, como papel higiênico, sabonete, papel-toalha, copos plásticos, etc. (compra);
- h) não prever vínculo de qualquer grau de subordinação entre funcionários da contratante e empregados da contratada, nem incluir na prestação de serviços o fornecimento de mão-de-obra para uso da contratante, como, por exemplo, copeira, nos serviços de limpeza;
- i) não incluir serviços a serem prestados a órgãos diversos do da contratante – por exemplo, posto bancário, associação de funcionários, etc. – que, eventualmente, funcionem na sede da contratante, sem amparo em lei ou em convênio anteriormente firmado;
- j) prever nos contratos, além e sem prejuízo das penalidades (advertência, multa, suspensão, declaração de inidoneidade), como serão efetuados os cálculos para desconto do valor a ser pago, em casos de serviço não executado (quantidade), ou executado sem a qualidade dele esperada (glosa);
- k) em se tratando da modalidade de pregão, prever expressamente as penalidades previstas na Lei 10.520/02;
- l) não controlar a frequência dos empregados da contratada, nem supervisionar diretamente os serviços, dando ordens a empregados da contratada (pode-se prever fiscalização através dos registros do preposto da contratada);
- m) não permitir que os empregados da contratada executem tarefas que não integrem o objeto da contratação.

Os itens acima são os que poderíamos observar no planejamento de um procedimento licitatório visando a contratação de terceirização do serviço de limpeza e higienização, salientando que podem ser úteis a outros tipos de contratos de terceirização, observadas as competentes adequações.

5 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

A Lei 8.666/93, Cap. III, Dos Contratos, Seção I, Disposições Preliminares, cujo artigo transcrevemos abaixo, estabelece:

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

O Contrato Administrativo diferencia-se dos demais contratos por ser uma das suas partes a Administração Pública, e seu regime jurídico é o de direito público, sendo por intermédio do contrato que a Administração alcança suas finalidades.

5.1 CONCEITO

A Lei das Licitações e Contratos Administrativos, no parágrafo único do seu Art. 2º, conceitua o Contrato Administrativo, conforme reproduzido abaixo:

Art. 2º [...].

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos e entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

No conceito de José Cretella Junior (1989, p. 141):

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

Já Hely Lopes Meirelles (1994, p. 194) estabelece:

Contrato Administrativo é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesses públicos, nas condições estabelecidas pela própria Administração.

O Contrato Administrativo é a regra de um negócio estabelecida pela Administração com o particular do qual são parceiros e que, por um lado, a Administração demanda determinado objeto, material, serviço, etc., enquanto que o particular produtor, fornecedor do produto demandado e que após procedimento licitatório onde competiu com os demais concorrentes interessados em fazer parte do negócio, tem igualdade de condições, sendo que apenas um, o que teve sua proposta reconhecida como a mais vantajosa para a Administração, observado o princípio constitucional da isonomia e os princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade da publicidade, da proibidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo dos que lhes são correlatos e que, firmado este instrumento, cada uma das partes cumprirá os seus deveres e obrigações, sendo uma fiscalizada e a outra fiscalizadora.

5.2 CLÁUSULAS NECESSÁRIAS OU ESSENCIAIS

Antes de entrarmos no mérito das cláusulas necessárias ou essenciais dos contratos, salientamos o conteúdo do § 1.º do Art. 54 da Lei 8.666/93, que a seguir copiamos:

Art. 54 Os Contratos [...]:

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

Já o Artigo 55 relaciona as cláusulas necessárias em todo o contrato, conforme elencamos abaixo:

Art. 55 São cláusulas necessárias em todo contrato que estabeleçam:

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

Lembramos que, embora a relação acima pareça extensa, essas são as condições básicas para a elaboração do instrumento contratual e que muitas outras tantas quantas necessárias poderão, observada a natureza do objeto e as necessidades de controle, serem acrescentadas a elas.

Hely Lopes de Meirelles (1994, p. 206) esclarece: “Todo Contrato Administrativo possui cláusulas essenciais ou necessárias e cláusulas acessórias ou secundárias”. O autor frisa também:

As primeiras fixam o objeto do ajuste e as condições fundamentais de sua execução, enquanto que as segundas complementam e esclarecem a vontade das partes, para um melhor entendimento do objeto e suas demais condições de realização.

As cláusulas fazem a regra do negócio, eis que, por intermédio delas é que o contratado saberá o que deve e pode ou não fazer, como a administração quer que seja feito, quando e com que frequência deverá ser feito e é com base nessas cláusulas que a Administração estabelecerá seus controles e gestionará/fiscalizará o contrato, como veremos em capítulo adiante.

5.3 EXTINÇÃO PELO TÉRMINO DO PRAZO DE EXECUÇÃO

Os contratos de execução continuada prolongam-se no tempo, como os contratos de prestação de serviços terceirizados, que são executados de forma contínua e não podem ser interrompidos, sob pena de causar prejuízo para a Administração. Nos contratos de serviço de limpeza, asseio e conservação predial, por exemplo, os serviços, a frequência, os horários, etc., tudo se repete ao longo do tempo. Nesse tipo de contrato, a Administração visa a uma atividade executada de forma contínua, caracterizada pela repetição dos atos. Findo o prazo estabelecido, o contrato extingue-se.

5.4 DA INEXECUÇÃO E DA RESCISÃO DOS CONTRATOS

Conforme MEIRELLES, 1994, rescisão é o desfazimento do contrato durante a sua execução por inadimplência de uma das partes, pela superveniência de eventos que impeçam ou tornem inconveniente o prosseguimento do ajuste, ou pela ocorrência de fatos que acarretem seu rompimento de pleno direito.

O art. 78 da Lei 8.666/93 relaciona motivos ensejadores da rescisão dos contratos: “A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei ou regulamento”.

Os motivos ensejadores da rescisão contratual vão desde o não-cumprimento de cláusulas contratuais, passando pelo cometimento reiterado de faltas na sua execução, devidamente anotadas na forma do § 1º do Art. 67 da Lei 8.666/93, suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, até ocorrência de

caso fortuito ou de força maior, devidamente comprovada, impeditiva da continuidade da execução do contrato.

A rescisão também poderá ser amigável por estarem de acordo e assim entenderem as partes, optando ambas pela extinção do contrato, cujo distrato deverá, a exemplo do contrato, ser registrado formalmente.

Poderá, ainda, a rescisão contratual ser judicial, decretada pelo Poder Judiciário em ação proposta pela parte que tiver direito à extinção do contrato.

A rescisão judicial poderá ser obtida tanto pelo particular como pela Administração, sendo obrigatória para o particular e opcional para a Administração, que dispõe de poder para operar a rescisão administrativa, por ato próprio.

5.5 PUBLICIDADE CONTRATUAL

Ato contínuo à assinatura do instrumento contratual é realizada a publicação de extrato na imprensa oficial, conforme determina o art. 61, parágrafo único da Lei 8.666/93.

Art. 61. Todo contrato [...]:

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

Imediatamente após consumadas essas providências, o contratado poderá efetuar o fornecimento ou ser iniciada a prestação do serviço, ou seja, dá-se início à execução do contrato, cujo detalhamento abordaremos no capítulo seguinte.

O princípio da publicidade é previsto no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, abrangendo não apenas os Contratos Administrativos, mas também todo ato administrativo.

Conforme mencionado anteriormente no capítulo dos princípios gerais de licitação, o art. 3º da Lei 8.666/93 menciona esse princípio como norteador das licitações e o seu § 3º diz: “A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento [...]”.

Segundo Hely Lopes Meirelles (1994, p. 86):

[...] é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos, dando conhecimento dos atos aos interessados e ao povo de uma forma geral. É o principal instrumento da já mencionada e desejada transparência dos atos administrativos, ou declarada administração transparente.

É a partir da assinatura do contrato pelas partes e da providência de sua publicidade que o mesmo estará apto para o início de sua execução, cujo assunto discorreremos no capítulo precedente.

6 EXECUÇÃO CONTRATUAL

Vencidas todas as etapas anteriores planejou-se, determinou-se diretrizes, especificou-se o objeto desejado, licitou-se, escolheu-se a proposta mais vantajosa para a administração, firmou-se contrato, publicou-se, então, agora, chegou o momento da execução do contrato.

A Lei 8.666/93, Cap. III, Dos Contratos, Seção IV, Da Execução dos Contratos, no seu art. 66, e o art. 7º da Lei Federal nº 10.520, consagram, na Lei, o princípio da obrigatoriedade de cumprir o contrato, conforme o art. 66 da Lei 8.666/93 estabelece: ‘O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas conseqüências de sua inexecução total ou parcial’.

Para Marçal Justen Filho (202, p. 509): “O dispositivo consagra o princípio geral da obrigatoriedade das convenções”.

O art. 7º da Lei 10.520/02 prevê:

Art 7º Quem, convocado dentro do prazo de validade de sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou municípios e será descredenciado no Sicafe, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4.º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.

6.1 CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS PELO CONTRATADO

Celebrado o contrato, depois de observados todos os preceitos legais, no concernente à escolha do contratado, a formalização do instrumento contratual ou a adoção de um dos meios que o substitui, quando for o caso (empenho, carta contrato, ordem de execução de serviço), deve ele (o contrato) ser executado pelas partes como se suas cláusulas fossem preceitos legais imperativos.

Os contratos existem para serem cumpridos. O que interessa à Administração desde o início é o cumprimento regular das obrigações contratuais, por isso ela licita. De nada adiantaria toda a precaução nos momentos que antecedem o contrato, se depois, na execução contratual, não forem tomadas as devidas cautelas com relação ao cumprimento das exigências fixadas pela Administração e aceitas pela contratada.

A negligência no acompanhamento e fiscalização do cumprimento do contrato configura atentatória aos princípios da indisponibilidade do interesse público e da isonomia.

No capítulo 5, pág 19, ficou estabelecido que o contrato administrativo é o registro das regras da execução, da realização da satisfação de uma necessidade que tinha a Administração para a consecução de seus fins e dos parâmetros estipulados e aceitos pelas partes, contratante e contratada, e que deverão ser observados na sua execução.

Hely Lopes Meirelles (1994, p. 209) ensina:

Executar o contrato é cumprir suas cláusulas segundo a comum intenção das partes no momento de sua celebração. A execução refere-se não só à realização do objeto do contrato, como também à perfeição técnica dos trabalhos, aos prazos contratuais, às condições e pagamento e a tudo o mais que for estabelecido no ajuste ou constar das normas legais como encargo de qualquer das partes.

Conforme Maria Luiza Machado Granziera (2002, p. 136):

A execução é a fase em que o contratado, com base nas cláusulas e condições fixadas no contrato, passa a fazer ou a entregar à Administração o objeto contratado, nas condições e nos prazos estabelecidos no edital, na proposta vencedora e no contrato.

O art. 68 da Lei 8.666/93 estabelece: “O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato”.

Nesse momento, o contratado ou seu preposto representante deverá ser contatado pelo gestor do contrato, sugerindo-se a realização de reunião formal e, quando juntos, deverão esclarecer quais as obrigações e os deveres de cada uma das partes, de maneira a esclarecer dúvidas e divergências de interpretações das cláusulas contratuais, evitando-se mal-entendidos ou alegações de desconhecimento, não só das obrigações, mas também dos direitos recíprocos.

Desta forma, inicia-se a fase do trabalho do gestor do contrato. É durante o período de execução, no dia-a-dia do contrato, que o gestor/fiscal deverá estar atento e acompanhar se os serviços, fornecimentos, atividades, etc. contratados estão sendo desenvolvidos em conformidade com o previsto nas cláusulas contratuais. Neste sentido, buscando identificar o comportamento dos gestores no dia-a-dia, para sabermos se eles estão cumprindo as suas obrigações e se estão controlando as obrigações dos contratados e, conhecida a realidade, disponibilizá-la aos gestores, de maneira a colaborar para a correção das falhas que poderão estar ocorrendo com os contratos sob sua gestão/fiscalização, ou evitar que irregularidades venham a ocorrer e emitir sugestões de como melhorar o gerenciamento e os controles existentes, e também favorecer a criação de novos controles.

Com o objetivo de obtermos uma amostra contemporânea dessa realidade, efetuamos pesquisas nos relatórios de auditorias executadas pelo Sistema de Controle Interno de quatro órgãos públicos, que denominaremos de órgãos A, B, C e D.

O objetivo das auditorias realizadas nos órgãos A, B, C, e D, dentre outros, era:

- a) analisar a execução dos contratos administrativos;
- b) avaliar o domínio dos executores sobre o teor dos contratos sob sua fiscalização/gestão;
- c) avaliar o cumprimento das exigências contratuais por parte das empresas contratadas.

Analizamos, também, os relatórios técnicos emitidos pelo Controle Interno, resultantes da análise da gestão de contratos nos órgãos A, B, C, e D e tabulamos as irregularidades encontradas, agrupando-as por afinidade.

Os resultados das análises são mostrados a seguir, bem como o critério utilizado para a classificação das irregularidades encontradas nos documentos analisados, para que os Gestores/Fiscais de contrato possam ter conhecimento.

7 IDENTIFICANDO IRREGULARIDADES NA GESTÃO CONTRATUAL

Foi auditado um total de oitenta contratos dos quatro órgãos, assim distribuídos: Órgão 'A' 32, 'B' 11, 'C' 16 e 'D' 21.

Do exame, totalizaram sessenta e quatro irregularidades, que ficaram concentradas principalmente em três tópicos: documentação irregular, falta de controle e descumprimento de cláusula contratual.

Essas irregularidades ficaram distribuídas por três órgãos, visto que nos contratos do Órgão 'C' não foi encontrada nenhuma irregularidade, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Resumo dos Documentos Examinados

ÓRGÃO	CONTRATOS ANALISADOS	IRREGULARIDADES ENCONTRADAS	IRREGULARIDADES CONTR. X IRREG. %
'A'	32	21	26,25
'B'	11	21	26,25
'C'	16	0	00,00
'D'	21	22	27,50
TOTAIS	80	64	80,00

Observa-se que, do total dos contratos analisados, 80% (oitenta por cento) deles encontravam-se com algum tipo de irregularidade. Esse número é muito alto e denota que os Gestores de Contratos não estão preparados adequadamente para a atribuição para a qual foram designados, isto é, não estão sendo bons representantes da Administração. Aliás, representação de muita responsabilidade, pois a Gestão ineficiente dos contratos poderá acarretar responsabilização tanto do Gestor, quanto do Ordenador de Despesas do Órgão e, para exemplificar, remetemos às folhas 43 e 44, onde transcrevemos teor dos Acórdãos nºs. 507/04 e

1635/05 do Tribunal de Contas da União, eis que as contas daqueles órgãos foram aprovadas com ressalvas e emitidas determinações para que a execução dos contratos fosse fiscalizada por representantes da Administração especialmente designados para tal.

Prosseguindo nossas explanações, esclarecemos outros procedimentos adotados em nossas análises, para um bom entendimento de seus resultados.

Relacionamos as irregularidades apontadas em planilha e agrupamos por afinidade, sendo que as irregularidades que não se enquadraram em nenhum dos grupos permaneceram isoladas, como por exemplo, as dos tipos: comprovação de despesa com cópia do documento e retenção de impostos não efetuada.

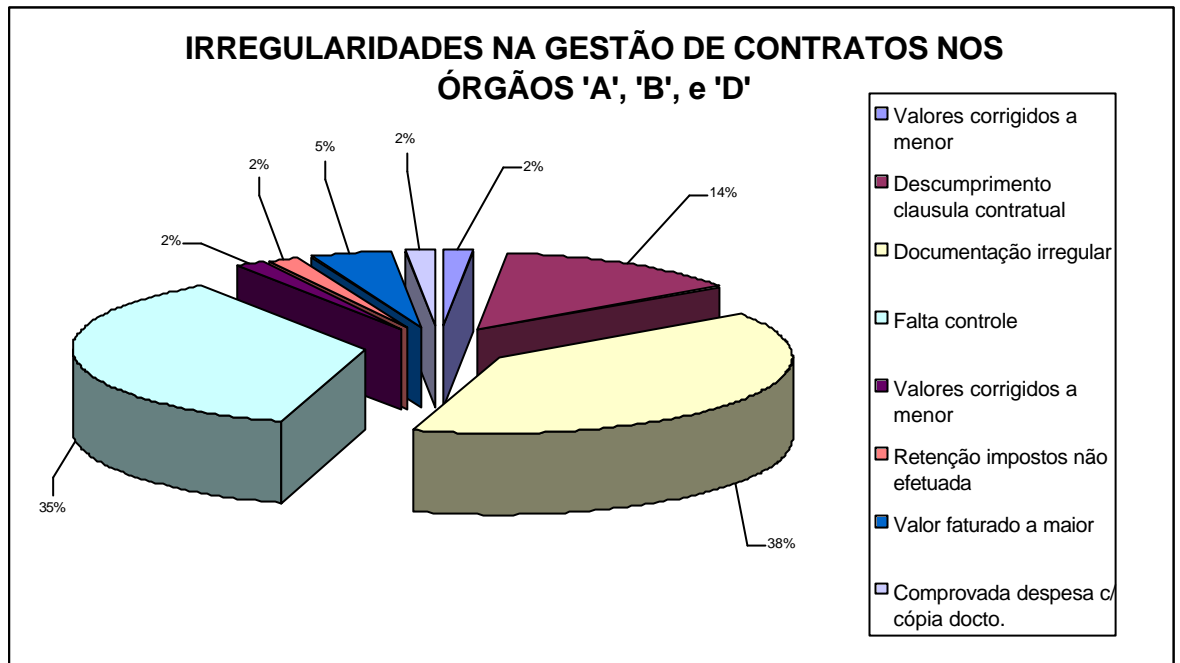
Cadastramos vários títulos e enquadramos cada irregularidade apontada dentro de um desses grandes títulos, quantificando cada ocorrência encontrada, conforme demonstramos na tabela abaixo:

Tabela 2 – Irregularidades nas Unidades ‘A’, ‘B’, e ‘D’

Nº	OCORRÊNCIA	QTDE.	% do TOTAL
01	Documentação irregular	25	38%
02	Falta de controle	23	35%
03	Descumprimento de cláusula contratual	09	14%
04	Valor faturado a maior	03	5%
05	Valor corrigido a menor	01	1%
06	Despesa comprovada com cópia de documento	01	1%
07	Retenção de imposto não efetuada	01	1%
08	Valor corrigido a maior	01	1%
TOTAIS		64	100%

Na seqüência, demonstramos em gráfico as irregularidades constatadas para uma visão sistêmica da gestão/fiscalização dos contratos dos três órgãos.

Gráfico 1 – Irregularidades nos Órgãos ‘A’, ‘B’ e ‘D’



Podemos observar que existe uma concentração de irregularidades em apenas três dos seguintes itens: documentação irregular, com 38%, seguidos da falta de controle, com 35%, e descumprimento de cláusula contratual, com 14%, totalizando esses três itens 87% do total das irregularidades.

7.1 IDENTIFICANDO AS IRREGULARIDADES POR UNIDADE

Na seqüência, apresentaremos no mesmo sistema as irregularidades, só que agora, órgão por órgão, para efetuarmos uma análise comparativa entre eles.

Tabela 3 – Irregularidades no Órgão ‘A’

N.º	OCORRÊNCIA	QTDE.	% do TOTAL
01	Falta controle	10	47%
02	Documentação irregular	09	43%

03	Descumprimento de cláusula contratual	01	5%
04	Valor faturado a maior	0	0%
05	Valor corrigido a menor	0	0%
06	Despesa comprovada com cópia de documento	0	0%
07	Retenção de imposto não efetuada	1	5%
08	Valor corrigido a maior	0	0%
TOTAIS		21	100%

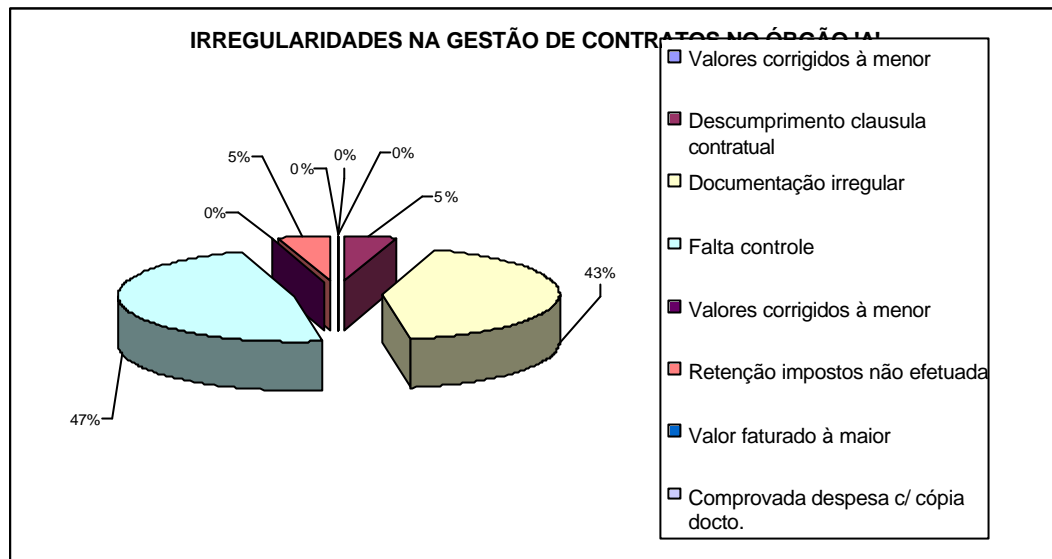
Considerando a situação ilustrada, os Gestores dos contratos das Unidades A., B e D deveriam melhorar os controles existentes ou, caso não existam, criá-los. Deveriam, também, observar com mais critério a questão da documentação e, finalmente, ler o contrato, entender seu conteúdo, aliás, lendo os contratos, esses Gestores já poderiam criar seus controles e pelo menos ter ciência das exigências relativas à documentação fiscal.

No capítulo 8, versando sobre os controles, detalharemos quais os tipos de controles que poderiam ser implementados, com a citação de exemplos.

O fato de não mencionarmos o Órgão 'C' é que não foi encontrada nenhuma irregularidade naquele órgão, conforme mencionamos anteriormente.

Seguindo, apresentaremos a tabela de irregularidades por Órgão, acompanhada dos seus respectivos gráficos, agora, para demonstrarmos a distribuição das irregularidades dentro de cada órgão.

Gráfico 2 – Irregularidades no Órgão ‘A’

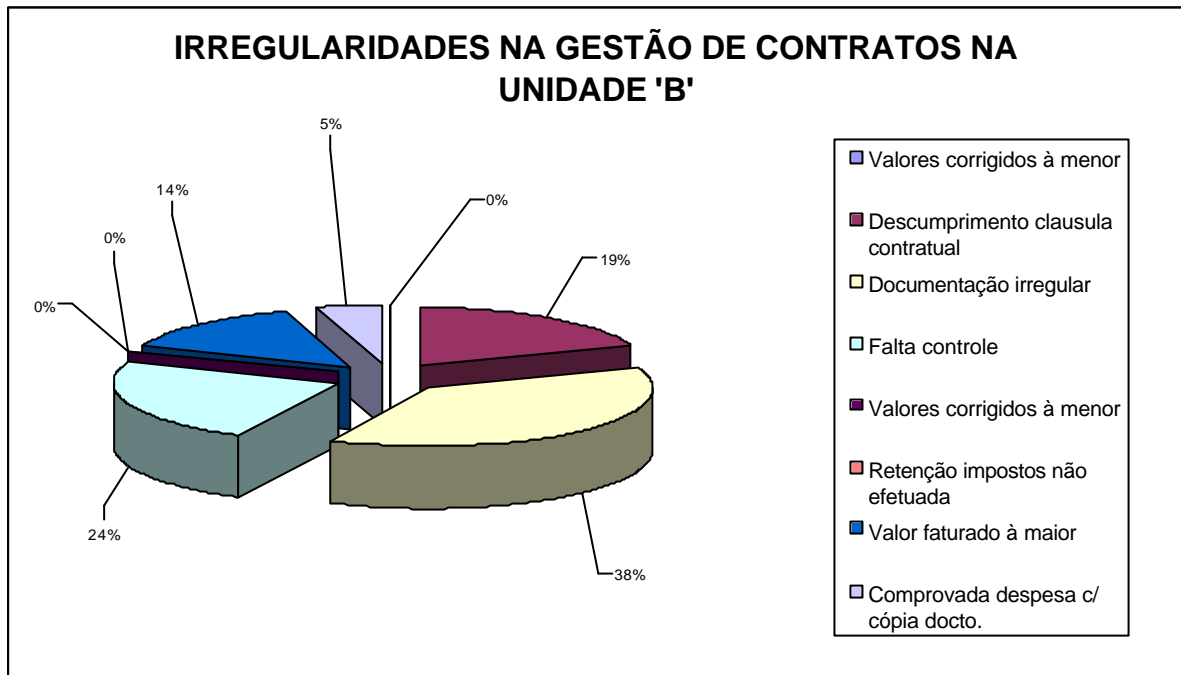


Podemos observar que, no Órgão ‘A’, do total de 21 irregularidades ocorridas, 10 estão concentradas no item “Falta de controle” e 09 em “Documentação irregular”, e as outras duas, “Descumprimento de cláusula contratual” e “Retenção de impostos não efetuada”. Portanto, a Administração do Órgão ‘A’ deve convergir seus esforços junto aos seus Gestores/Fiscais de contratos administrativos para esses dois itens.

Tabela 4 – Irregularidades no Órgão ‘B’

N.º	OCORRÊNCIA	QTADE.	% do TOTAL
01	Falta controle	05	24%
02	Documentação irregular	08	38%
03	Descumprimento de cláusula contratual	04	19%
04	Valor faturado a maior	03	14%
05	Valor corrigido a menor	0	0%
06	Despesa comprovada com cópia de documento	1	5%
07	Retenção de imposto não efetuada	0	0%
08	Valor corrigido a maior	0	0%
TOTAIS		21	100%

Gráfico 3 – Irregularidades no Órgão ‘B’

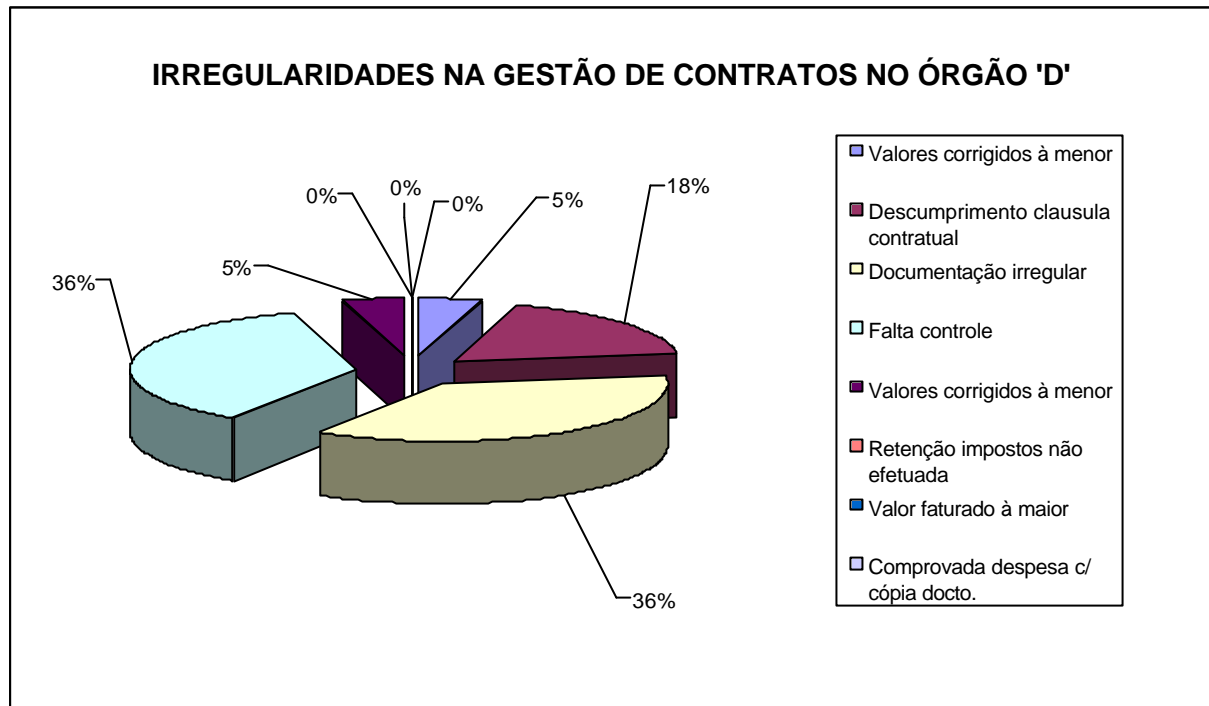


Já no Órgão ‘B’, as irregularidades acompanham a tendência geral, cuja concentração das irregularidades está em três itens: Falta de controle - 05 ocorrências, Documentação irregular - 08 e Descumprimento de cláusula contratual - 04, logo, a Administração desse Órgão deverá dirigir seus esforços juntamente com os Gestores/Fiscais da execução dos contratos administrativos para esses itens, com ênfase para o item “Documentação irregular”. Mais uma vez, podemos observar que, para o saneamento das irregularidades, devem os Gestores/Fiscais iniciar com a leitura do Contrato Administrativo.

Tabela 5 – Irregularidades no Órgão ‘D’

N.	OCORRÊNCIA	QTADE.	% do TOTAL
01	Falta controle	08	36%
02	Documentação irregular	08	36%
03	Descumprimento de cláusula contratual	04	18%
04	Valor faturado a maior	0	0%
05	Valor corrigido a menor	01	5%
06	Despesa comprovada com cópia de documento	0	0%
07	Retenção de imposto não efetuada	0	0%
08	Valor corrigido a maior	01	5%
TOTAIS		22	100%

Gráfico 4 – Irregularidades no Órgão 'D'



No caso do Órgão 'D', a situação muda no particular, mas permanece a mesma no geral, pois as irregularidades, a exemplo dos Órgãos 'A' e 'B', estão concentradas nos mesmos itens, porém, as quantidades de ocorrências é que tiveram alguma variação. No entanto, a Administração do órgão 'D' deverá ser mais zelosa, conjuntamente com seus Gestores/Fiscais, quanto ao tratamento dado aos controles e à documentação que diz respeito aos contratos firmados no âmbito do Órgão. Repete-se a história relativa à questão de leitura dos contratos celebrados. Só que agora, com destaque para o item "Descumprimento de cláusula contratual", que teve 04 ocorrências. O Órgão 'D' foi o que teve o maior número de ocorrências, muito embora a diferença para os outros Órgãos seja irrisória. Destaca-se, porém, a distribuição das ocorrências, que comportaram-se de maneira equivalente, aparentando que à Gestão/Fiscalização dos contratos não se está dando a importância, o destaque que merece.

Por isso, na seqüência, abordaremos especificamente o assunto central do nosso estudo, que é a Gestão Contratual e, por todo o anteriormente exposto, parece-nos claro que o assunto não está tendo a importância e relevância que requer.

8 GESTÃO CONTRATUAL

Em se tratando de pequenas unidades, com um ou dois contratos celebrados, o Gestor poderá acompanhar o cumprimento das obrigações contratuais, formalizar todos os atos, comunicar à autoridade competente e dela solicitar providências, quando o ato a ser praticado ultrapassar seu limite de competência legal.

Porém, nas entidades ou órgãos que detêm muitos contratos, versando sobre os mais variados objetos, tais como obras, serviços variados e compras, é salutar que cada Gestor conheça o objeto a ser acompanhado, e que a gestão seja setorizada, ou seja, agrupada em partes cujos objetos tenham afinidade, de maneira que os atos entre a autoridade competente, normalmente o ordenador de despesas, e o Gestor, sejam intermediados por gerenciadores de áreas, para que se tenha a gestão dessas áreas coordenada pelos gerenciadores.

O art. 67 da Lei 8.666/93 prevê:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

A inobservância dessa previsão legal tem motivado reiterados acórdãos do Tribunal de Contas da União, como demonstramos, para ilustrar, citando dois deles.

Acórdão de n.º 507/04, Plenário-TCU, Ministro relator LINCOLN MAGALHÃES DA ROCHA, publicado no Diário Oficial da União – DOU de 17 de maio de 2004:

Ementa Tomada de Contas [...] Deficiência no controle da execução de contrato com prestadores de serviços. Contas regulares com ressalva. Quitação. Determinação. (grifo nosso).

Acórdão VISTOS, relatados e discutidos [...] 9.1. com fundamento nos arts. 1º, inciso I, 16, inciso II, 18 e 23, inciso II, da Lei nº 8.443/1992, c/c os arts. 1º, inciso I, 208 e 214, inciso II, do Regimento Interno, julgar as presentes contas regulares com ressalva, dando-se quitação aos responsáveis, mencionados no item 3 supra; 9.2.2. atente para o disposto no art. 67 da Lei nº 8.666/93, fazendo com que o acompanhamento e a fiscalização da

execução dos contratos sejam feitos por representantes da Administração especialmente designados.

Acórdão de n.º 1635/05 Primeira Câmara - TCU, Ministro relator: MARCOS VINÍCIOS VILAÇA, publicado no Diário Oficial da União – DOU de 19 de agosto de 2005:

ACÓRDÃO 1635/2005 - Primeira Câmara – TCU: Os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos [...], ACORDAM em julgar as contas abaixo relacionadas regulares com ressalva, dar quitação ao(s) responsável(eis) e mandar fazer a(s) seguinte(s) determinação(ões) sugerida(s) nos pareceres emitidos nos autos:

1. [...]

2. [...]

3. [...] designe um representante para cada contrato celebrado, mediante cláusula contratual ou ato administrativo específico, dando o cumprimento do disposto no artigo 67 da Lei nº 8.666/93 e em obediência ao item b.4 da Decisão TCU nº 777/2000 - Plenário.

O objeto de interesse público e a lei incumbem a administração de acompanhar a execução de seus contratos. O rigor no desempenho do acompanhamento possibilita à Administração flagrar inexecuções que, se transcorressem sem o devido corretivo, causariam prejuízo.

8.1 OBJETIVO DA GESTÃO DO CONTRATO

É a garantia de assegurar que a proposta mais vantajosa será efetivamente concretizada em conformidade ao objeto e nas condições propostas e contratadas.

A Gestão/Fiscalização dos contratos é um instrumento poderoso que a Administração detém para salvaguardar o interesse público.

Quando é realizada uma boa gestão dos contratos, erros são evitados, afastando-se a possibilidade da existência de prejuízos.

8.2 IMPORTÂNCIA DO GESTOR DO CONTRATO

Gestor/Fiscal de Contrato é uma figura extremamente importante, a quem a Administração confia a fiscalização e o acompanhamento do contrato. Na licitação, ainda temos os concorrentes para ajudar a fiscalizar. Na execução contratual, ficamos praticamente na mão do Gestor. Ele deve ser capaz, honesto, hábil e seguro.

A capacidade e a segurança resultarão do conhecimento, por isso, ele deve aprender determinados assuntos relacionados à licitação, inexigibilidade, dispensa, como também sobre os princípios da licitação e contratos administrativos.

Em relação à legislação que rege os contratos, ele não poderá ser Gestor se não conhecer essas imposições legais. Por meio dos doutrinadores e da jurisprudência, algumas questões polêmicas são decididas e isso ajudará o Gestor nas suas atribuições rotineiras.

O Gestor/Fiscal do contrato deverá ser, preferencialmente, do setor que solicitou o bem ou serviço.

8.3 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DO CONTRATO

A Lei 8.666/93, das Licitações e Contratos Administrativos, em seu art. 67, § 1º e § 2º, institui:

Art. 67 [...].

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

O representante de que fala a Lei, é o Gestor/Fiscal do contrato, a quem nos referimos a todo o momento em nossos comentários.

Embora a Lei faça referência ao representante da Administração, que denominamos Gestor/ Fiscal, em apenas um singelo e breve artigo, acompanhado de não mais que dois parágrafos de semelhantes características, o trabalho e as atribuições do Gestor/Fiscal de contratos não são apenas de enormes dimensões e responsabilidades, como também, de grande relevância.

Por isso, na seqüência, procuraremos relacionar algumas dessas atribuições, atividades que, não vamos dizer importantes, pois todas têm seus significados, mas sim, necessárias, e devem ser observadas. Vamos a elas:

- a) aceitar a designação como gestor do contrato; desde que tenha condições e conhecimentos técnicos para tal;
- b) planejar suas atribuições a partir da celebração do contrato, tomando conhecimento do projeto básico, do edital e dos instrumentos de fiscalização a serem adotados, pois deles decorrem os controles;
- c) acompanhar - nas aquisições - as datas dos recebimentos, a verificação de quantidade e qualidade (Comissão de Recebimento de Materiais e/ou serviços, obras);
- e) acompanhar serviços - a execução das obrigações contratuais anotando, em registros e/ou instrumentos próprios, as ocorrências, mesmo que pareçam insignificantes na data de seu evento;
- f) determinar providências necessárias à regularização das faltas ou defeitos observados;
- g) encaminhar sugestão, devidamente motivada, de aplicação de penalidades de advertência, multa e/ou suspensão, na forma prevista na Lei Federal 8.666/93, edital e contrato, ou no Código de Defesa do Consumidor;
- h) encaminhar à Administração Superior ou superior imediato, proposta, devidamente fundamentada, de sustação do contrato, quando for o caso;
- i) assegurar-se de que o número de empregados alocados ao serviço pela contratada, é suficiente para o bom desempenho dos serviços;

- j) documentar as ocorrências havidas e a freqüência dos empregados, em registro próprio, firmado juntamente com o preposto da contratada;
- k) fiscalizar o cumprimento das obrigações e encargos sociais e trabalhistas pela contratada, compatível com os registros previstos no subitem anterior, no que se refere à execução do contrato;
- l) emitir parecer em todos os atos da Administração, relativos à execução do contrato, em especial à aplicação de sanções, alterações e repactuações do contrato;
- m) é vedado à Administração e seu representante exercer poder de mando sobre os empregados da contratada, reportando-se somente aos prepostos e responsáveis por ela indicados nos termos da Súmula N. 331, do Tribunal Superior do Trabalho;
- n) toda e qualquer orientação, recomendação ou determinação ao representante da contratada, também designado formalmente e aceito pela Administração contratante, deve ser feita por escrito. Também devem ser feitas por escrito as comunicações formais com o dirigente da unidade, com o ordenador de despesa ou, se for o caso, com a área técnica ou jurídica, solicitando esclarecimento, em caso de dúvida. Sucede que, na prática, a área jurídica nem sempre está disponível no local onde as obrigações são executadas e as decisões precisam ser imediatas, mais um motivo para o gestor saber bastante a legislação, os limites e as responsabilidades de sua função;
- o) solicitar à contratada e seus prepostos, ou obter da Administração, tempestivamente, todas as providências necessárias ao bom andamento dos serviços.

O instrumento de controle dependerá do objeto do contrato, do órgão ou da entidade; normalmente, incluem-se já dentro das rotinas adotadas para a fiscalização, examinadas pelas unidades técnicas e jurídicas, mas o gestor, que na hora em que sucede o problema terá de solucioná-lo, deve acompanhar e ponderar, com sua experiência prática, sobre a utilidade ou inutilidade de certo item definido no instrumento de acompanhamento, fiscalização e avaliação do cumprimento do objeto do contrato.

8.4 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DO CONTRATO

O gestor deve ter:

8.4.1 Conhecimento

Para que ele possa influenciar no desenrolar de todo o processo de contratação, do pedido à execução das obrigações, ele precisa conhecer: a organização; a área técnica solicitante e suas necessidades; os poderes e as limitações legais da Administração Pública (a legislação sobre licitações e contratos, a legislação específica e/ou complementar, conforme o objeto da contratação, o edital, o contrato); as disponibilidades existentes no mercado fornecedor e os preços e custos.

8.4.2 Diplomacia

Ser capaz de convencer, introduzindo inovações e/ou alterações que possibilitem cumprir o princípio constitucional da eficiência, sem desrespeitar os demais princípios da Administração Pública, impostos pelo artigo 37 da Constituição federal.

8.4.3 Ética

Impor-se e/ou sobrepor-se a eventuais pressões advindas no desenvolvimento de seus trabalhos.

O Gestor é “aquele profissional multifuncional por excelência, que se dedicará intensamente à busca do melhor produto ou serviço, dentro do solicitado e pelo menor preço” (LEIRIA, 1993, p. 81).

8.5 REQUISITOS INDISPENSÁVEIS A UM BOM TRABALHO DE GESTÃO

8.5.1 Autonomia

No desenvolvimento das atividades de gerenciar, acompanhar e fiscalizar a execução das obrigações contratuais, o Gestor, muitas vezes, precisa ter decisões rápidas e, para isso, deverá dispor de alguma autonomia, sempre respeitando os princípios, constitucionais e legais, bem como os princípios que regem o procedimento licitatório, inclusive o contrato.

8.5.2 Comando

Todo Gestor de um contrato deve estar investido no poder de comando, comando este que deverá ter um limite de alçada. As competências do Gestor não deverão invadir as competências das hierarquias superiores, e nem mesmo as competências de Gestores de outras áreas, no mesmo nível de competência, porém, em áreas distintas que, por força do instrumento contratual, ou mesmo das inter-relações institucionais, venham a se relacionar. Há competências, por exemplo, que são próprias e exclusivas do ordenador de despesa.

9 CONTROLES PARA UMA BOA GESTÃO

Conforme mencionado no capítulo 6, passaremos a nos reportar com relação aos tipos de controles que poderão ser estabelecidos para facilitar o trabalho do Gestor/Fiscal dos Contratos Administrativos. Lembramos antes, porém, longe de querermos ser repetitivos, mas sim efetivos, que os controles devem ser idealizados já na fase de planejamento, conforme capítulos 3 e 4- Licitação Qualificada, 5- Contratos Administrativos e se materializam em 5.2- Cláusulas necessárias ou essenciais.

Hélio Saul Mileski (2003, p. 156) menciona: "[...] o controle visa a proteger a regularidade dos procedimentos que devem ser praticados pelos administradores na gerência dos recursos públicos [...]".

Nessas etapas, os controles vão-se criando e cristalizando, já temos que raciocinar parâmetros para medição, valores, tarefas, rotinas, horários, etc., que teremos que mensurar, controlar e decidir qual a melhor maneira de fazê-lo.

Nesse contexto, sugeriremos alguns controles que o Gestor/Fiscal poderá aplicar e, para tal, deliberadamente escolhemos os controles de um contrato de Limpeza, Conservação e Copeiragem que, via de regra, reservadas as proporções do Órgão a que se destina, é um contrato populoso, quero dizer, grande, de elevado números de funcionários que têm uma gama razoável de atribuições.

Antes, contudo, remetemos mais uma vez para o art. 67 da Lei 8.666/93, das Licitações e Contratos Administrativos, cujo § 1º fazemos questão de reproduzir abaixo:

Art. 67 [...]

§ 1º. O representante da administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas e defeitos observados.

Com relação aos registros a que se refere a Lei, a maioria dos autores refere-se ao livro de registro de fiscalização, conforme Léo da Silva (2005, p. 185):

Já sustentamos que, para cada contrato cuja execução não for imediata – e depender de etapas de acompanhamento – seja designado FISCAL, nos termos que preceitua a Lei nº 8666/93. E que, por conseguinte, atendendo a obrigação contida no art. 67, o fiscal abra um livro próprio, onde assentará os registros a que está obrigado.

Ora, ao abriremos um livro para cada contrato estaremos cumprindo a Lei, mas não é nada prático. Quantos livros, teríamos ao cabo de algum tempo, e que demandariam espaço para arquivo específico? isso seria anti-produtivo e, ao longo do tempo, com o constante manuseio, possivelmente ficariam em estado deplorável.

Já Jorge Ulisses Jacoby Fernandes (2005, p. 53) defende:

Nessa hipótese, deve-se considerar que somente o processo de contratação é auditado pelos órgãos de controle; documentos soltos, pastas e livros guardados em gavetas, armários e canteiro de obras não têm valor probante. Logo, para demonstrar zelo pela função de Gestor de Contrato, o servidor deve encaminhar imediatamente todos os documentos para integrar o processo de contratação e colocar neste um termo por escrito declarando se há ou não livro de Registro de Contrato e onde está guardado. Desse modo, durante a execução de uma auditoria, o servidor que receber o agente de controle deve chamar a atenção para a existência do único registro em paralelo [...]”.

Conforme mencionado acima, indicaremos controles para empresa de limpeza e, nesse sentido, sugerimos que sejam criados controles considerando-se as tarefas de cada grupo de profissionais contratados, tendo como base as tarefas que constaram no edital de licitação e depois integraram o contrato da empresa vencedora.

Devemos considerar todas as variáveis para a execução dos serviços, tais como a periodicidade da realização das tarefas, turno, etc.

Para um melhor entendimento, abaixo relacionamos algumas planilhas sugeridas:

ANEXO A - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA SEMANAL/MENSAL

ANEXO B - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA DIÁRIOS

ANEXO C - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA DIÁRIA

ANEXO D - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA SEMANAL

ANEXO E - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA QUINZENAL

ANEXO F - CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA MENSAL

Esse modelo relaciona todas as tarefas que os funcionários da contratada deverão realizar semanal e mensalmente. Como a quantidade de tarefas é grande e alguma poderia passar despercebida, a idéia é trabalhar com essas planilhas, em caráter de “checklist” e, caso o Órgão seja de grande porte, fazer a checagem por amostragem, de maneira que todas as Unidades do Órgão sejam fiscalizadas, sempre em sistema de rodízio e aleatoriamente.

Para tanto, determina-se, através de sorteio, as Unidades que serão examinadas, e essas ficarão fora de novo sorteio, até que todas as outras sejam examinadas. Assim, em um pequeno espaço de tempo, os serviços executados em todas as Unidades serão devidamente avaliados.

Outro tipo de controle que certamente será muito útil para o Gestor/Fiscal dos contratos administrativos é o de certificação de regularidade do pagamento pela empresa e do recebimento pelos funcionários da empresa, além do salário, também de todos os seus direitos sociais como um todo, tais como vale transporte, vale alimentação, etc.

Pode vir a acontecer de a empresa fazer prova, perante o órgão público, de realização de todos os direitos de seus funcionários, porém, não o fazer de fato.

Acontece que os funcionários sob pressão, e com medo de perder seu emprego, mantêm-se calados, não emitindo pronunciamento sobre o fato.

Neste caso, sugerimos a aplicação da seguinte providência, inclusive com registro em certidão, devidamente assinada por todos os presentes:

Promover, todo mês, reunião, selecionando por amostragem funcionários das empresas contratadas, com a presença de testemunhas, servidores do órgão, e o Gestor do contrato, para que sejam consultados os funcionários da empresa sobre a regularidade do recebimento de seus direitos e benefícios sociais, tudo registrado em certidão, devidamente assinado por todos.

Outra possibilidade de o Gestor de Contratos verificar o cumprimento das cláusulas contratuais, principalmente com relação ao cumprimento de horário por parte dos contratados, é a verificação em data aleatória da presença de todos os funcionários contratados, efetivamente.

Pode-se, por amostragem, solicitar a presença de alguns deles, ou por ocasião da entrada ou saída, acompanhar todos os que estão naquele horário escolhido, porque normalmente temos vários turnos com horários distintos, e então conferir quais estavam de fato presentes.

Nesse caso, também deve-se registrar em certidão, mediante assinatura do Gestor do Contrato, representante da empresa e testemunhas. Como normalmente nos turnos a quantidade de funcionários é grande, pode-se solicitar a assinatura de apenas dois deles, de maneira a dar maior transparência e exatidão ao documento.

Como modelo para esses tipos de documentos, sugerimos os dois abaixo:

ANEXO G - CERTIDÃO DE REGULARIDADE DO RECEBIMENTO DE VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

ANEXO H - CERTIDÃO DE VERIFICAÇÃO DE PRESENÇA E RECEBIMENTO DE VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Esses controles não são os únicos existentes, nem poderiam ser; cabe ao Gestor/Fiscal de cada tipo de contrato desenvolver seus controles, observada a legislação vigente, lembrando mais uma vez que deverão ser planejados, projetados desde o início, quando começamos a pensar em realizar determinada contratação, quais os controles que deveremos e poderemos desenvolver.

Adotadas essas providências, esses documentos, quando do recebimento da fatura para atesto e encaminhamento para pagamento, poderão ser anexados às faturas e passarão a fazer parte integrante do processo de pagamento da empresa contratada e que, quando da fiscalização por parte dos sistemas de controle, interno ou externo, serão peças que darão enormes subsídios a esses organismos, pois retratarão a realidade no dia-a-dia daquela prestadora de serviços e que, de fato, o Gestor/Fiscal do contrato tem ciência e está desenvolvendo adequadamente as suas atribuições.

Lembramos que alguns órgãos poderão utilizar um processo por mês, para cada pagamento. Essa prática, no caso das fiscalizações, proporcionaria mais trabalho para a apresentação desses documentos, eis que teríamos que localizar os respectivos processos de cada mês, enquanto que, caso o órgão utilize sempre o mesmo processo de pagamento para todo o contrato, facilitaria sobremaneira o tratamento de qualquer assunto envolvendo aquele contrato e seus desdobramentos, pois os documentos pretendidos estariam todos juntos.

10 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo evidenciar a importância da Gestão de Contratos Administrativos e despertar nos Gestores e Fiscais de Contratos a busca da excelência nessa tarefa.

A criação de múltiplos controles como instrumento de apoio é fator preponderante na Gestão de Contratos.

O fato de haver utilização de controles pressupõe que o Gestor/Fiscal do contrato tenha conhecimento do objeto contratado, tenha compartilhado do planejamento, da estruturação de preparação da licitação, previsto os controles e colocado-os em prática no processo de Gestão da execução dos contratos.

Neste trabalho, as considerações expostas na introdução, no primeiro capítulo, e aquelas lançadas no capítulo sétimo, evidenciam a quantidade de irregularidades na Gestão dos Órgãos A, B, e D e caracterizam a premente necessidade de informações precisas e urgentes aos responsáveis pela Gestão dos Contratos daqueles Órgãos, que não atendem as premissas acima.

Este trabalho, em bases teóricas e legais, amplamente abordadas em construção ascendente, apresenta uma contribuição à prática da Gestão/Fiscalização dos contratos administrativos como mecanismo previsto em lei, de controle da despesa pública e de execução dos contratos firmados pela Administração Pública.

O compromisso de Gestão/Fiscalização da execução dos contratos é um fato, não uma opção, que resulta de imposição legal e transparência dos atos administrativos, sempre almejando o interesse público.

O conhecimento da legislação, somado ao domínio do objeto contratado pela Administração e aliado a bons sistemas de controles é a condição apropriada e constitui-se em um trinômio que deve orientar a busca da eficiência e deverá orientar o Gestor de Contratos sobre a ocorrência de fatos que possam garantir a

inexistência de perdas financeiras, advertências e punições por parte dos organismos fiscalizadores ou a realização de maus negócios, garantindo ainda que a execução dos contratos administrativos esteja em conformidade com o objeto desejado licitado e/ou a realização da obra e/ou serviço contratado.

Não existem situações prontas para a gestão dos contratos, pois mesmo os que são, por exemplo, de serviços essenciais contínuos e recorrentes, merecem constantes aperfeiçoamentos e, os inéditos, esses sim, necessitam muito mais de dedicação para uma perfeita harmonia e atender às necessidades de cada órgão e um resultado satisfatório do trabalho do Gestor/Fiscal de cada contrato.

Por todo o exposto, conclui-se que:

- a) se for mantida, no universo de órgãos públicos existentes, a proporção de órgãos que encontrei com irregularidades (setenta e cinco por cento), a Gestão de Contratos Administrativos no Brasil é caótica; lembrando que os órgãos fiscalizadores, leia-se Tribunais de Contas, não fiscalizam todos os órgãos existentes, mas sim por amostragem, por sorteio, ou denúncia;
- b) os Gestores dos órgãos A, B, e D, pela quantidade de irregularidades encontradas em oitenta por cento dos contratos analisados, posso afirmar que definitivamente não estavam preparados para desempenhar as funções para as quais foram designados;
- c) a Administração dos órgãos A, B e D não estão atendendo com a seriedade, rigor e profundidade a legislação concernente à fiscalização dos contratos administrativos, ficando exposta a iminentes situações constrangedoras, de prejuízos, tanto do erário quanto pessoal, dos gestores e dos administradores, denegrindo a imagem e comprometendo a fé pública.

Por esses motivos esta obra vem preencher esta lacuna existente nas Administrações Públicas, inclusive preocupação de muitos autores e cujo assunto, atualmente, vem ganhando mais adeptos e mais e mais autores escrevendo sobre ele, com focos diferenciados, mas com um objetivo comum, qual seja, a conscientização e sensibilização dos administradores públicos e os gestores de contratos sobre a importância da atribuição que lhes é confiada e da responsabilidade que estão assumindo e que, se não for correspondida, e se nos

seus fazeres não forem observados os princípios básicos da licitação e do direito administrativo, poderão ser responsabilizados pessoalmente.

Porém, nem tudo está perdido. “O que não tem remédio, remediado está” diz o ditado popular. O que precisamos é atitude e conscientização dos administradores públicos em querer fazer a coisa certa, com profissionalismo, responsabilidade e hombridade.

Neste sentido, bastaria atacar os pontos falhos apontados, de modo que as irregularidades sejam sanadas e a execução dos contratos acompanhada “pari passo”, para garantir a sua efetividade.

Para tanto, lanço sugestões que serão cabais na mudança e na inversão do panorama apresentado nas estatísticas demonstradas no capítulo sétimo deste trabalho, começando efetivamente no sentido inverso daquele em que foram apresentadas minhas conclusões nos itens a, b e c anteriormente mencionados:

- a) os administradores e os gestores deverão participar de treinamento motivacional, com conscientização do papel a ser desempenhado pelo servidor público, e da legislação inerente ao seu cargo e atribuições que desempenha e das conseqüências que o desvio dessas diretrizes poderá acarretar-lhes;
- b) preparação adequada dos gestores e dar preferência para que o servidor seja gestor dos contratos dentro de sua área de atuação e conhecimento, repassando-lhe sólidos conhecimento de direito e processo administrativo;
- c) com a adoção das duas sugestões anteriores, a estatística negativa de irregularidades na gestão dos contratos administrativos desapareceria, pois ela é efeito de uma causa, ou seja, conseqüências dos outros dois problemas.

E é nesse contexto que compilei, com muitas horas de trabalho, essas informações, que constituem “Aspectos Exigíveis para um bom gerenciamento dos Contratos Administrativos” e que, tenho certeza eu, serão de importância significativa para os Gestores/Fiscais de contratos que se dispuserem a utilizar um pouco do seu tempo disponível para dedicar-se à leitura deste trabalho, porém, não esquecendo da importância da leitura dos contratos que estão sob sua tutela e gestão.

REFERÊNCIAS

A LEI 8.666/93 – Licitações e contratos administrativos. São Paulo: NDJ, [s.n.]. 1 CD-ROM

ALVES, Léo da Silva. **Prática de gestão e fiscalização de contratos públicos**. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

BARROS, Márcio dos Santos. **502 comentários sobre licitações e contratos e contratos administrativos**. São Paulo: NDJ, 2005.

BERÇAITZ, Angel. **Teoría general de los contratos administrativos**. Buenos Aires: De Palma, 1952.

BITTENCOURT, Sidney. **Curso Básico de contratos administrativos**. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2000.

BITTENCOURT, Sidney. **Questões polêmicas sobre licitações e contratos administrativos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2001.

BITTENCOURT, Sidney. **Temas controvertidos sobre licitações e contratos administrativos**. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 1999.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão patrimonial na administração pública**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2004.

CRETELLA Júnior, José. **Manual de Direito Administrativo**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1989.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella et al. **Parcerias na Administração Pública**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella et al. **Temas polêmicos sobre licitações e contratos**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

FRANÇA, Maria Adelaide da. **Licitações contratos administrativos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Juarez. **O Controle dos Contratos Administrativos e os princípios fundamentais**. São Paulo: Malheiros Editores, 1997.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos, gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Edgar. **Controle das licitações públicas**. São Paulo: Dialética, 2002.

HERMES, Gustavo C.; GOULART, Marlano S.; LEIRIA, Jerônimo S. **Gerenciamento de contratos na administração pública**. São Paulo: Makron Books, 1998.

JACOBY, Jorge Ulisses Fernandes. **Manual de gestão de contratos administrativos na justiça eleitoral**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JACOBY, Jorge Ulisses Fernandes. **Vade-Mécum de licitações e contrato, legislação: organização e seleção, jurisprudência, notas e índices do autor**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 9. ed. São Paulo: Dialética, 2002.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **A Gestão da Terceirização – gestão de contratos**. Belo Horizonte: Pietzsch & Leiria Editora, 2006.

MACHADO JUNIOR, J. Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4.320/64 comentada**. 25. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 1993.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2002.

MEIREILLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 1994.

MILESKI, Helio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Comentários à lei das licitações e contratação da administração pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

RIGOLIM, Ivan Barbosa. **Comentando as licitações públicas**. São Paulo: Temas & Idéias, 2006. [Série Grandes Nomes n. 01]

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SECRETARIA de Administração, Divisão de Elaboração e Acompanhamento de Contratos. **Manual do executor de contratos**. Brasília: TRF 1ª. Região, 2003.

VIEIRA, Antonieta Pereira et al. **Gestão de contratos de terceirização na administração**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA SEMANAL/MENSAL

ANEXO B – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA DIÁRIOS

ANEXO C – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA DIÁRIA

ANEXO D – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA SEMANAL

ANEXO E – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA QUINZENAL

ANEXO F – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA MENSAL

**ANEXO G - CERTIDÃO DE REGULARIDADE DO RECEBIMENTO DE
VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS**

Certificamos, na presença da testemunha, Sra.
 Matrícula nº, servidora desta
e que em/...../....., foi procedida a verificação de horário de todos
 os funcionários da empresa
 (higienização, manutenção, copeiragem) constantes do relatório de fls. 03 a 08,
 ocasião em que perguntados sobre eventuais atrasos em seus salários e/ou
 benefícios sociais, todos confirmaram o recebimento dos seus salários e demais
 benefícios em dia.

.....Localde de

Gestor do Contrato:

Testemunha:.....

ANEXO H - CERTIDÃO DE VERIFICAÇÃO DE PRESENÇA E RECEBIMENTO DE VENCIMENTOS E BENEFÍCIOS SOCIAIS

Certificamos, na presença das testemunhas, Sr(a)s.

.....,

Matrícula nº e

....., Matrícula nº, ambas

servidoras desta Corte, que em/...../....., consultamos os funcionários

.....,

..... e

.....,

os quais:

- () fizeram observações;
- () confirmaram o recebimento dos seus salários e demais benefícios em dia;
- () forneceram cópia do seu último contracheque, em anexo.

OBSERVAÇÕES:

.....

.....

Local , de de

Gestor do Contrato.....

Testemunhas:

.....

.....

ANEXO A – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA SEMANAL/MENSAL

Relatório referente ao mês de _____ / _____																			
COPA	DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		
TAREFAS	SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		
Semanalmente	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	
desmontar e lavar todas as garrafas térmicas;																			
limpar fogões, balcões, geladeiras, freezers, etc.																			
providenciar a limpeza e assepsia dos bebedouros.																			
Mensalmente																			
descongelar e lavar geladeiras, freezers.																			
Quando necessário																			
abastecer com copos descartáveis, fornecidos pela contratante, os dispensers localizados ao lado dos bebedouros																			

Responsável:

Observações:

ANEXO B – CONTROLE DOS SERVIÇOS DE COPA DIARIO

COPEIRA TAREFAS	DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA	
	SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR		SETOR	
Diariamente	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
preparar e distribuir café e água quente para todos os setores da empresa																		
preparar e servir lanches para os magistrados																		
servir café aos visitantes da Diretoria-Geral e																		
preparar e servir café, chá e água durante as reuniões, cursos e outros eventos existentes																		
recolher e limpar as garrafas térmicas nos setores da empresa																		
organizar mesas para eventuais refeições																		
lavar, esterilizar e guardar louças e talheres inerentes aos serviços que a empresa oferece, zelando para que o material e equipamentos da Copa estejam sempre em perfeitas condições de uso, funcionamento, higiene e segurança																		
utilizar fogões, instrumentos de preparação de alimentos, aparelhos de aquecimento e refrigeração e outros, elétricos ou não																		
administrar com probidade o material para execução dos serviços																		
Responsável:																		
Instruções:																		

- a) Avaliar, diariamente, por amostragem, setor a setor, sem repetição, até que todos estejam avaliados.
- b) Quando houver ocorrências, destacar claramente o local da mesma, informando as medidas adotadas para a sua correção e erradicação.

ANEXO C – CONTROLE SERVIÇO DE LIMPEZA DIARIA

Relatório referente ao mês de _____ / _____																				
Observações:	DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA		DATA	
	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR	ANDAR
TAREFA DIÁRIA	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Remoção, com pano úmido, do pó de todas as instalações internas, compreendendo portas, marcos, rodapés, peitoris, armários, mesas, arquivos, prateleiras, extintores de incêndio e demais móveis e utensílios;																				
Lavagem/limpeza dos cinzeiros das mesas e os situados nas áreas de uso comum;																				
Varredura do piso das diversas dependências e corredores;																				
Limpeza completa, com aspirador, dos capachos, carpetes e tapetes, os quais deverão ser revisados, durante todo o dia, nas áreas de circulação e elevadores, para retirada de papéis e outros detritos;																				
Lavagem dos pisos dos halls de entrada e das escadarias;																				
Passagem de pano úmido nas escadas, corrimãos e demais pisos;																				
Varredura, passagem de pano úmido e polimento dos pisos vinílicos, de granito, cerâmicos;																				
Limpeza, com produtos químicos adequados, dos aparelhos telefônicos, máquinas de escrever e calcular, computadores, impressoras e elevadores;																				
Limpeza de portas e divisórias de vidro;																				
Limpeza de paredes, divisórias e móveis onde houver mancha de sujeira;																				
Lavagem esmerada dos sanitários, pisos, pias, utilizando sabão, desinfetante e desodorante sanitário, devendo ser revisada durante todo o dia, para manter as mesmas condições de higiene;																				
Abastecimento dos sanitários, sempre que necessário, com sabonete, sabonete líquido, papel higiênico e papel toalha, fornecidos pela contratante, inclusive colocando-o no toalheiro;																				
Retirada do lixo, acondicionando-o em sacos plásticos de lixo, removendo-o para o local indicado pela contratante;																				
Separação de papéis destinados à reciclagem;																				
Varredura das calçadas externas e coleta de papéis depositados nos gramados e floreiras;																				
Irrigação do jardim.																				

Responsável

ANEXO D – CONTROLE SERVIÇO DE LIMPEZA SEMANAL

TAREFA	DATA	CHECAGEM		
		JUL	AGO	SET
polimento dos móveis e utensílios, paredes e divisórias, c/ a conservação do brilho natural	ÀS SEGUNDAS-FEIRAS			
lavagem, com produto adequado, das divisórias e portas revestidas de fórmica;	SEMPRE QUE HOUVER NECESSIDADE			
limpeza dos peitoris das janelas;	REALIZADO DIARIAMENTE DOS PEITORIS INTERNOS			
limpeza e polimento, com produto adequado, de todos os metais, como válvulas, registros, sifões e fechaduras	ÀS TERÇAS-FEIRAS			
remoção do pó e resíduos,c/ pano úmido,dos quadros em geral;	REALIZADO DIARIAMENTE			
limpeza dos espelhos com produto adequado;	REALIZADO DIARIAMENTE C/ ÁGUA E SABÃO			
limpeza, com produto adequado, das forrações em couro, tecido ou plástico, em assentos e poltronas	SEMPRE QUE HOUVER NECESSIDADE			
lavagem de calçadas e áreas de estacionamento, internas e ext, áreas destinadas a depósito de resíduos, etc	CALÇADA E ESTACIONAMENTO: BIMESTRALMENTE, DEPÓSITOS DE RESÍDUOS: DIARIAMENTE			
lavagem da escadaria exterior	ÀS SEGUNDAS-FEIRAS			
limpeza da guaritas	SEGUNDAS E TERÇAS-FEIRAS			
limpeza da casa de máquinas	2 VEZES POR SEMANA			
limpeza geral no saguão	ÀS QUARTAS-FEIRAS			
lavagem geral do depósito de lixo	ÀS QUARTAS-FEIRAS			

Observações:

ANEXO E – CONTROLE SERVIÇO DE LIMPEZA QUINZENAL

TAREFA	lavagem de vidros interna, com utilização de rodos, obedecendo às normas de segurança do trabalho				limpeza e polimento dos letreiros e placas de sinalização e informações;				limpeza de lâmpadas em geral e suas instalações;				revisão esmerada de todos os serviços executados no prédio			
	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR
9º ANDAR																
8º ANDAR																
7º ANDAR																
6º ANDAR																
5º ANDAR																
4º ANDAR																
3º ANDAR																
2º ANDAR																
TÉRREO																
LOCAL B	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR
8º ANDAR																
7º ANDAR																
6º ANDAR																
5º ANDAR																
4º ANDAR																
3º ANDAR																
2º ANDAR																
TÉRREO																
Atenção: a limpeza de lâmpadas em geral e suas instalações deverá ser realizada sempre com a energia do circuito desligada.																

RESPONSÁVEL

ANEXO F – CONTROLE SERVIÇO DE LIMPEZA MENSAL

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AG	SET	OUT	NOV	DEZ
MENSAL	LOCAL	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N
limpeza completa de todos os carpetes, tapetes e capachos, com utilização de aspiradores e soluções químicas especiais para a remoção de eventuais manchas.	Presidência	2/1		5/3		7/5		2/7		3/9		5/11	
	Vice- Presidência		6/2		3/4		4/6		6/8		1/10		3/12
	LOCAL 1	16/1		19/3	3/4	21/5		23/7		24/9		26/11	
	LO CAL 2		20/2		23/4		25/6		20/8		22/10		23/12
	LOCAL 3	5/1		1/3		3/5		5/7		6/9		8/11	
	LOCAL 4	5/1		1/3		3/5		5/7		6/9		8/11	
	LOCAL 5		3/2		6/4		1/6		3/8		5/10		17/12
	LOCAL 6		3/2		6/4		1/6		3/8		5/10		17/12
BIMESTRAL	LOCAL												
lavagem de vidros externamente, com utilização de rodos, cintos de segurança e outros equipamentos, obedecendo às normas de segurança do trabalho	LOCAL 1												
	LOCAL 2												
	LOCAL 3												
	LOCAL 4												
	LOCAL 5												
	LOCAL 6												
limpeza de cortinas e persianas, com equipamentos, acessórios e produtos adequados	será realizada em todos os setores quinzenalmente	2/1			2/4						1/10		
			6/2	5/3		14/5	11/6	9/7	6/8	3/9		12/11	10/12
		16/1			16/4						15/10		
		30/1	20/2	19/3	30/4	28/5	25/6	23/7	20/8	17/9	29/10	26/11	22/12

NOTAS DE CHECAGEM VIDE VERSO

Responsável pela fiscalização

Os materiais necessários à execução dos serviços acima especificados serão fornecidos pela licitante vencedora, com exceção de papel higiênico, papel toalha, sabonete e sabonete líquido, os quais serão fornecidos PELA CONTRATANTE

