

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Cátia Regina Lobato da Silva

A ROTINA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre

2008

Cátia Regina Lobato da Silva

A ROTINA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Aristeu Jorge dos Santos

Porto Alegre
2008

Cátia Regina Lobato da Silva

A ROTINA DA GESTÃO DE CONTRATOS NA
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador – Prof. Aristeu Jorge dos Santos

LISTA DE ABREVIATURAS

ALRS – Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul

CPL – Comissão Permanente de Licitações

DOF – Departamento de Orçamentos e Finanças

DSA – Departamento de Serviços Administrativos

SAF – Superintendência Administrativa e Financeira

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	AS ASSEMBLÉIAS LEGISLATIVAS	7
1.2	A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL	8
1.3	ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ALRS	8
2	JUSTIFICATIVA	13
3	OBJETIVOS	14
3.1	OBJETIVO GERAL.....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4	REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	15
4.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
4.1.1	Princípios da Administração Pública	18
4.2	CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	19
4.3	O GESTOR DE CONTRATOS.....	22
5	METODOLOGIA	25
6	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL	26
6.1	A ROTINA DO GESTOR	26
6.2	A DIVISÃO DE CONTRATOS.....	32
6.3	O DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	35
6.4	O PAPEL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO.....	39
6.5	ANALISE DE UM GRUPO DE GESTORES.....	42
7	CONCLUSÕES	50
8	BIBLIOGRAFIA	52
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ALRS	54
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO	55
	ANEXO C – PROGRAMA SEPARE	57

1 INTRODUÇÃO

A Lei n.º 8.666 de 21 de junho de 1993, conhecida pela maioria das pessoas como Lei das Licitações, é a lei que estabelece normas não somente para as licitações propriamente ditas, mas para todos os contratos administrativos onde a Administração Pública, direta ou indireta, da esfera municipal, estadual ou federal, esteja em um dos lados da relação contratual. Para que a Administração obtenha com esses contratos o que é pretendido, seja a aquisição de bens diversos, obras e serviços das mais variadas naturezas e até acordos de cooperação, existe a necessidade de todo um fluxo de procedimentos próprios e peculiares.

Partindo-se da premissa da existência de uma lei específica que normatiza as contratações, fica evidente a preocupação do legislador em criar mecanismos que tornem a decisão discricionária de contratar, não um fim em si mesma, mas sim uma importante ferramenta de gestão dos gastos públicos. Mas para que esse instrumento seja utilizado de forma eficiente é necessário haver um agente incumbido de tal missão que acompanhe passo a passo todo o processo dessas contratações: eis que surge o gestor de contratos.

O presente trabalho visa analisar como ocorre na prática essa gestão, observando-se desde a identificação de uma necessidade, a decisão de contratar e a entrega do bem ou serviço, isso é, como ocorre no dia a dia essa relação contratual. Para tanto, tem-se a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul como pano de fundo, entidade essa que representa o Poder Legislativo estadual. Por tratar-se de uma estrutura de menor porte, em comparação com o Poder Executivo, torna-se mais fácil acompanhar a gestão de contratos em todo o seu trâmite, pois todas as ações se darão dentro de um espaço físico delimitado e em uma estrutura centralizada. Dentro desta linha, será destacada a figura do gestor pela sua primordial importância pois é ele o deflagrador de todo o processo.

1.1 AS ASSEMBLÉIAS LEGISLATIVAS

As Assembléias Legislativas representam o Poder Legislativo estadual e estão presentes na capital de cada unidade federativa do país. A criação das Assembléias remonta ao ano de 1824 quando a primeira constituição brasileira, outorgada por D. Pedro I, delegou poderes legislativos às províncias do Império através dos Conselhos Gerais. Posteriormente, no ano de 1834 foram criadas as Assembléias Legislativas Provinciais.

Com a primeira constituição republicana, outorgada em 1891, instituiu-se o federalismo e estão as Assembléias Provinciais transformaram-se em Assembléias Estaduais, sendo formadas por uma Câmara de Deputados e um Senado. A constituição de 1934 acabou com o bicameralismo e extinguiu os Senados Estaduais e então somente deputados passaram a compor as Assembléias Estaduais.

Hoje com legislaturas que duram quatro anos, as Assembléias são compostas por um número variável de deputados estaduais, em uma correlação direta com o número de deputados federais, conforme o art. 27 da Constituição Federal:

Art. 27. O número de Deputados à Assembléia Legislativa corresponderá ao triplo da representação do Estado na Câmara dos Deputados e, atingido o número de trinta e seis, será acrescido de tantos quantos forem os Deputados Federais acima de doze.

Responsáveis pelo processo legislativo estadual e pela fiscalização do Poder Executivo dos estados, os deputados estaduais são agentes políticos que representam as mais diversas comunidades de uma unidade federativa e que trabalham para atender as reivindicações e os interesses dessas.

1.2 A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL

Instalada em 20 de abril de 1835 no Casarão Rosado da Rua da Igreja, atual Rua Duque de Caxias no município de Porto Alegre, a Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul (ALRS) está em seu 173º ano de existência e em sua 54ª legislatura. Ocupando o Palácio Farroupilha em frente a Praça da Matriz desde o ano de 1967, em uma área de aproximadamente 26.000m², a ALRS desenvolve suas atividades em três espaços distintos: prédio principal com 12 andares, prédio anexo com quatro andares e no Solar dos Câmaras. No prédio principal estão instalados principalmente os gabinetes dos deputados e salas das comissões técnicas e no prédio anexo funcionam basicamente os departamentos responsáveis pelo suporte administrativo. No Solar dos Câmaras, prédio tombado pelo IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Cultural – que foi adquirido pela ALRS em 1981, funcionam a Escola do Legislativo e o Departamento de Relações Institucionais, sendo o local também utilizado para eventos públicos de cunho cultural. Além dos já referidos espaços físicos, ainda encontra-se em fase de recuperação o antigo prédio sede da ALRS, o Casarão Rosado, onde funcionará o Memorial do Legislativo Gaúcho.

1.3 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ALRS

Legislar e fiscalizar o Poder Executivo são funções típicas do Poder Legislativo. A realização do processo legislativo se dá através da elaboração de emendas à constituição, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, medidas provisórias, decretos legislativos e resoluções. Através das sessões legislativas ordinárias, que ocorrem no período de 15 de fevereiro a 16 de julho e de 1º de agosto a 22 de dezembro, as proposições são levadas a Plenário para que sejam postas em discussão e posteriormente votadas. Embora exista o calendário anteriormente citado, a ALRS como um todo funciona de forma ininterrupta.

Contando atualmente com 55 deputados, a ALRS realiza os seus trabalhos com a colaboração de aproximadamente 500 funcionários efetivos e 1100 Cc's (cargos em comissão de livre nomeação). Enquanto que os Cc's atuam majoritariamente nos gabinetes dos deputados, os funcionários efetivos atuam na área administrativa e nas comissões técnicas. Além disso, conta-se ainda com o apoio de estagiários e diversos serviços terceirizados, chegando-se a um quantitativo de aproximadamente 2.000 pessoas envolvidas no funcionamento da instituição.

Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul - Transparência no Legislativo - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://www.al.rs.gov.br/transparencia/> Ir Links

Assembleia Legislativa
Estado do Rio Grande do Sul
O Poder do Povo 1833 - 2005

Menu

- Assembleia
- Deputados
- Atividades Legislativas
- Legislação
- Comunicação Social
- Serviços e Cidadania
- Transparência
 - Plenário e Comissões
 - Gestão Orçament. Financ.
 - Gabinetes Parlamentares
 - Fale com Seu Deputado
- Links

Quadro de Pessoal

Selecione o Ano e o Mês

Ano: 2008 Mês: Setembro Pesquisar

Categoria	Nº de Servidores do Quadro
Efetivos	497
Cargos em Comissão	1084
Total	1581

Categoria	Servidores
Inativos	598

* As informações aqui apresentadas são atualizadas, mensalmente no dia 10.

Concluído Local intranet

10:06

Quadro 1 – Quadro de Pessoal da ALRS

Fonte: www.al.rs.gov.br/transparencia acessado em 14/11/2008.

A administração da ALRS é de competência da Mesa, conforme o art. 21 da Resolução nº 2.288 de 18 de janeiro de 1991, resolução essa que dispõe sobre o regimento interno da mesma que diz:

Art. 21 A Mesa, órgão diretivo dos trabalhos da Assembleia Legislativa, é constituída de 07 (sete) membros, a saber:

- I – Presidente;
- II – 1º Vice-Presidente;
- III – 2º Vice-Presidente;
- IV – 1º Secretário;

- V – 2º Secretário;
- VI – 3º Secretário;
- VII – 4º Secretário.

A Mesa será escolhida por votação, através de chapas formadas por sete deputados como membros titulares e quatro membros suplentes. Cada chapa deve representar da melhor forma possível a pluralidade partidária da legislatura vigente. De acordo com o § 1º do já citado art. 21, cada formação da Mesa terá um mandato de dois anos. No entanto, vigora já há algum tempo na ALRS um acordo de cavalheiros que preconiza de modo distinto, sendo que cada Mesa deve renunciar ao mandato ao final do primeiro ano, forçando assim uma nova eleição, isto é, a cada ano há um novo grupo de pessoas responsáveis pela administração da Casa Legislativa gaúcha.

Conforme o atual organograma da instituição (Anexo A), subordinada diretamente à Mesa encontra-se a Superintendência Geral, órgão de direção superior da ALRS. Em um próximo nível hierárquico visualiza-se uma divisão em três grandes superintendências, cada uma delas com uma especialização, a saber:

- a) Superintendência Legislativa (SL): responsável pelo gerenciamento do processo legislativo;
- b) Superintendência de Comunicação Social (SCS): responsável pela divulgação das atividades e promoção da imagem institucional;
- c) Superintendência Administrativa e Financeira (SAF): direção e controle da execução de todas as atividades que envolvem o processo administrativo.

Visto a especialização de cada superintendência, será aqui destacada a estrutura da SAF, pois é ela a mais importante em termos de operacionalização de toda a estrutura que move a instituição. Conforme artigo 24 da Resolução de Plenário n.º 2861/01, a SAF encontra-se assim organizada:

Art. 24 - À Superintendência Administrativa e Financeira compete dirigir e controlar a execução de todas as atividades que envolvam os processos administrativos, sendo integrada pelos seguintes órgãos de execução:

- I - Departamento de Orçamento e Finanças;
- II - Departamento de Recursos Humanos;

- III - Departamento de Patrimônio e Material;
- IV - Departamento de Sistemas e Informática;
- V - Departamento de Serviços Administrativos; e
- VI - Departamento de Obras e Manutenção.

Os departamentos da SAF apresentam as seguintes subdivisões e atribuições, conforme a já citada Resolução de Plenário nº 2801:

a) Departamento de Orçamento e Finanças:

Art. 25 - Ao Departamento de Orçamento e Finanças compete executar e controlar as atividades de elaboração orçamentária e de movimentação de recursos financeiros, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Controle e Execução Orçamentária;
- II - Divisão de Concessão e Prestação de Contas; e
- III - Divisão de Finanças e Pagamentos.

b) Departamento de Recursos Humanos:

Art. 26 - Ao Departamento de Recursos Humanos compete executar as atividades inerentes à administração e ao desenvolvimento de recursos humanos, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Ingresso;
- II - Divisão de Controle do Quadro Funcional e
- III - Divisão de Folha de Pagamento.

c) Departamento de Patrimônio e Material:

Art. 27 - Ao Departamento de Patrimônio e Material compete controlar as atividades inerentes à gestão de compras, almoxarifado e controle patrimonial, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Controle Patrimonial;
- II - Divisão de Compras;
- III - Divisão de Almoxarifado; e
- IV - Divisão de Contratos e Cadastro.

d) Departamento de Sistemas e Informática:

Art. 28 - Ao Departamento de Sistemas e Informática compete planejar, implantar e manter os sistemas informatizados, tornando disponíveis os recursos de hardware

e software, bem como administrar a rede interna de informática, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Manutenção de Equipamentos;
- II - Divisão de Administração de Rede; e
- III - Divisão de Desenvolvimento de Sistemas.

e) Departamento de Serviços Administrativos:

Art. 29 - Ao Departamento de Serviços Administrativos compete prestar apoio operacional em serviços de protocolo, transporte, limpeza, reprografia, correspondência, telefonia e fornecimento de café e água, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Protocolo, Arquivo e Comunicações;
- II - Divisão de Serviços Complementares;
- III - Divisão de Serviços Gráficos;
- IV - Divisão de Transporte.

f) Departamento de Obras e Manutenção:

Art. 30 - Ao Departamento de Obras e Manutenção compete prestar apoio operacional na execução de obras e de reformas, bem como na manutenção em geral, sendo integrado pelos seguintes órgãos de apoio:

- I - Divisão de Manutenção;
- II - Divisão de Projetos e Controle de Obras; e
- III - Divisão de Gerenciamento de Contratos.

Através da Resolução de Plenário nº 2897 de 18 de dezembro de 2003, foi criado o Departamento de Saúde, parte integrante da SAF, conforme a seguir:

Art. 2º - O Departamento de Saúde tem finalidades periciais e assistenciais, e como objetivo geral estabelecer medidas de proteção ao trabalho do servidor e dar assistência à saúde dos Deputados e servidores da Assembléia Legislativa do Estado.

Além dos departamentos aqui descritos, subordinada diretamente a SAF também está a Comissão Permanente de Licitação, responsável pelos procedimentos licitatórios.

Analisando-se como está estruturada a SAF, é visível o fim especialista das divisões e a diversidade das atividades desenvolvidas pelos órgãos da mesma.

2 JUSTIFICATIVA

Apesar da relevância do assunto gestão de contratos no âmbito da Administração Pública, na prática a forma como se dá a sua execução difere de órgão para órgão. De forma independente, cada ente precisa se adaptar a sua realidade e estrutura disponível para poder gerenciar de forma eficiente suas contratações.

Nos últimos dois anos, houve um considerável interesse dos órgãos diretivos da ALRS em normatizar as atividades internas, especificamente as funções administrativas, com repercussão direta nas ações de cunho gerencial. Com esse intuito foram editadas resoluções de mesa regulamentando os processos administrativos e seus respectivos procedimentos, uniformizando os atos referentes à gestão de contratos e organizando os controles internos utilizados pela entidade. A edição dessas novas regras foi apenas o começo de uma série de mudanças que ocorreram e ainda estão sendo implantadas de forma gradativa e o primeiro efeito sentido foi um maior rigor e cobrança nas ações dos gestores.

A efervescência desse novo cenário fez emergir uma consciência em todos os servidores da ALRS em relação à importância das contratações para a efetivação da atividade fim da entidade, e que a má gestão prejudica a todos, sendo vinculada a imagem da instituição.

Um estudo que possa visualizar como acontece na prática a gestão de contratos, formando um cenário geral dessa importante atividade dentro da ALRS tem a sua conveniência visto que pode servir de ponto de partida para futuros ajustes e melhorias no processo gerencial.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar um panorama geral da gestão de contratos na ALRS, tendo como foco as ações do gestor.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar como a gestão dos contratos acontece dentro da ALRS, verificar o fluxo das ações dentro da estrutura.
- b) Destacar o papel do gestor de contratos, demonstrar como suas ações são determinantes para o alcance dos objetivos.
- c) Identificar os pontos críticos no gerenciamento dos contratos e indicar possíveis alternativas para melhorar o processo.

4 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Através da revisão bibliográfica tem-se por objetivo expor conceitos que ajudem na compreensão dos temas tratados no presente trabalho, valendo-se basicamente de conceitos ligados à Administração Pública e gestão de contratos.

4.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao falar-se em Administração Pública, tem-se presente a idéia de toda uma complexa máquina (muitas vezes chamada de “máquina burocrática”), com inúmeras estruturas que, apesar da sua diversidade de funções, deve operar e funcionar na mais perfeita harmonia, sincronia essa que é a responsável pelo andamento do país. De acordo com Meirelles (2004, pág. 64), numa visão global, Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Em assim sendo, aqui cabe, segundo o mesmo autor, o significado de Governo como a condução política dos negócios públicos e, Política como a forma de atuação do homem público quando visa a conduzir a Administração e realizar o bem comum. Meirelles ainda cita as seguintes definições para Administração Pública:

- a) em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo;
- b) em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral;
- c) em acepção operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Até chegar-se aos dias de hoje, muitas transformações ocorreram quanto à forma de atuação dos organismos públicos. A literatura destaca três modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

A administração patrimonialista, existente no período pré-capitalista, possui como suas principais características a confusão entre a propriedade pública e privada, tendência ao nepotismo e a corrupção. Essa forma de atuação do Estado predominou durante as monarquias absolutistas.

Já a administração burocrática surgiu na metade do século XIX e baseia-se na eficiência, profissionalização dos agentes públicos e foco nos controles administrativos. Apesar da mudança relevante em relação a forma patrimonialista, Di Pietro (1999, pág. 40) afirma que a administração burocrática é “rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno”, isso é, os meios são mais importantes que os fins.

A chamada administração gerencial desponta na segunda metade do século XX como resposta ao esgotamento do modelo burocrático, que já não servia para as necessidades de um Estado que ampliava consideravelmente o seu papel social. Segundo Bresser Pereira (2001, pág. 10), pode-se destacar as seguintes características do referido modelo:

- a) orientação para o cidadão e obtenção de resultados;
- b) pressuposição de que políticos e agentes públicos são merecedores de um grau real, ainda que limitado de confiança;
- c) descentralização das atividades;
- d) delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público.

Para Bergue (2007, pág. 79) o que deve ser exaltado no modelo gerencial é a sua ênfase nos resultados, privilegiando a ação do poder público nas suas atividades fins. No entanto, esse modelo já apresenta uma transição para o que seria um novo paradigma, que lança mão de algumas técnicas e conceitos mais contemporâneos – com as devidas alterações e adaptações necessárias – originários da esfera da administração das empresas privadas.

Valores da Nova Administração Pública	Conceitos e/ou Tecnologias Gerenciais	Prática adotada na administração pública
1. Descentralização política: transferência de recursos e atribuições aos níveis regional e local	Descentralização, delegação de autoridade	Gestão por programas: PACS, PSF, etc.
2. Descentralização administrativa: delegação de autoridade e autonomia para gerentes	Empowerment; delegação de autoridade; controle sutil (social)	Delegação de bens e serviços públicos; empregos públicos; terceirização
3. Organização com poucos níveis hierárquicos	Downsizing; eficiência; terceirização; reengenharia	Terceirização; programas de demissão voluntária; privatizações; delegações
4. Organizações flexíveis ao invés de autoritárias e monolíticas	Adhocracia; organizações flexíveis; participação; flexibilidade das relações	Gestão por programas OSCIP's; organizações sociais; delegação de bens e serviços públicos; empregos públicos
5. Confiança limitada	Descentralização; delegação de autoridade; controle sutil (social)	Gestão por programas; avaliação de desempenho permanente de servidores
6. Controle por resultados	Gestão por processos; eficácia gerencial; avaliação de desempenho; accountability; transparência	Gestão por programas; delegação de bens e serviços públicos; avaliação de desempenho permanente dos servidores; contratos de gestão
7. Administração voltada para o atendimento do cidadão	Foco no cliente; gestão pela qualidade; gestão por processos	Gestão por programas; ouvidorias; prestação de contas; audiências públicas

Quadro 2 – Valores da nova administração pública, tecnologias gerenciais e correspondentes práticas de governo

Fonte: BERGUE, (2007 pág. 79)

Apesar de todas as transformações pelas quais passou e ainda passa a Administração Pública, deve-se ter presente a idéia de que os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial ainda convivem em menor ou maior grau de dependência nas organizações públicas. A existência de algumas práticas de um ou

outro modelo persiste em razão do nível de desenvolvimento do órgão ou entidade observada. Quanto mais estruturada do ponto de vista profissional e voltada para o cidadão, mais próxima do modelo gerencial e menos do modelo patrimonialista a organização estará.

Quanto às chamadas novas práticas utilizadas pela administração pública (vide Quadro 2), há de se ter o cuidado para que não passem apenas do uso de nomenclaturas novas sem nenhuma aplicabilidade que realmente reflita no resultado final dos serviços públicos.

4.1.1 Princípios da Administração Pública

Quanto ao tema, é importante a menção do caput do art. 37 da Constituição Federal que expressa:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da legalidade define que a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite, isto é, todos os seus atos devem estar antecipadamente previstos de forma explícita na legislação. Aqui se deve ter o cuidado de não confundir a ausência de previsão legal com ilegalidade.

O princípio da impessoalidade significa que acima de tudo deve vir o interesse coletivo, sem benefícios especiais para ninguém. Significa também que os agentes públicos não agem em seus nomes, mas sim como prepostos da entidade pública que representam. Em relação à matéria, preconiza o art. 37 da Constituição Federal em seu § 1º:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

O princípio da moralidade significa que os atos da Administração Pública devem consubstanciar-se em padrões éticos e regras de conduta aceitos pela

sociedade. Moralidade aqui é vista como honestidade, boa-fé e probidade administrativa.

O princípio da publicidade prevê que todos os atos praticados pela Administração Pública, salvo casos de sigilo previstos em lei, devem ser amplamente divulgados.

O princípio da eficiência determina que para a realização de seus atos a Administração Pública deve usar de racionalidade, isto é, alcançar melhores resultados com o menor custo, aproveitando da melhor forma possível seus recursos.

Além dos princípios constantes na Constituição Federal, alguns autores, entre eles Marçal Justen Filho e Maria Luiza Machado Granziera , destacam o art. 2º da Lei Federal nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999 que diz que

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Apesar de ser uma lei federal, os princípios constantes de seu texto complementam os existentes na Carta Magna e sua observância nas contratações da administração pública é imprescindível.

4.2 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

No Brasil os contratos administrativos são normatizados pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, regulamentando o inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal que diz:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure 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 as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Para Meirelles (2004, pág. 272) “licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos”.

De acordo com Di Pietro (2005, pág. 240) a expressão contrato administrativo “é reservada para designar tão-somente os ajustes que a Administração celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público”.

Justen Filho (2005, pág. 11) afirma que “o contrato administrativo é um instrumento de conjugação da atuação estatal com a iniciativa privada, cuja relevância é cada vez maior”.

Para Granziera (2002, pág. 35) as contratações realizadas pela Administração Pública ensejam um processo administrativo composto por duas fases: uma interna e outra externa. A fase externa ocorre com a publicidade da licitação, dispensa ou inexigibilidade. Já a fase interna ocorre em dois momentos: o primeiro quando da decisão de contratar e o segundo com a assinatura do contrato onde “inicia-se a fase de execução do objeto e naturalmente uma relação mais intensa entre o contratado e a Administração, que deve acompanhar e fiscalizar a atuação do contratado por intermédio do gestor” (GRANZIERA, 2002, pág. 21).

Granziera (2002, pág. 97) caracteriza o contrato administrativo como um contrato de adesão visto que o particular interessado em contratar com o poder público terá que aceitar todas as condições estabelecidas no instrumento convocatório, isto é, o edital de licitação do qual fazem parte o projeto básico e a minuta contratual.

Segundo Meirelles (2004, pág. 249) os principais contratos administrativos são os seguintes:

- Contrato de obra pública
- Contrato de serviços

- Contrato de fornecimento
- Contrato de gerenciamento
- Contrato de gestão

Em relação ao escopo do presente trabalho, é considerável a referência a dois tipos de contratos: serviço e fornecimento. Meirelles (2004, pág. 257) diz que “contrato de serviço é todo ajuste administrativo que tem por objeto uma atividade prestada à Administração, para atendimento de suas necessidades ou de seus administrados”. Ainda consoante o mesmo autor “contrato de fornecimento é o ajuste administrativo pelo qual a Administração adquire coisas móveis (materiais, produtos industrializados, gêneros alimentícios, etc) necessárias à realização de suas obras e manutenção de seus serviços.”

Quanto à lei de licitações, deve-se fazer referência a algumas definições constantes do art. 6º, visto a relevância das mesmas em relação aos temas aqui tratados, quais sejam:

- a) serviço: toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração Pública, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.
- b) compra: toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente.
- c) projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução [...].

O Governo Federal, através da Instrução Normativa n.º 18, de 22 de dezembro de 1997, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (atual Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) disciplina a contratação de serviços no âmbito da administração federal. Da citada instrução destaca-se a seguinte definição:

Projeto básico: é a descrição detalhada do objeto a ser contratado, dos serviços a serem executados, sua frequência e periodicidade, características do pessoal, materiais e equipamentos a serem fornecidos e utilizados, procedimentos a serem seguidos, cuidados, deveres, disciplina, gestão de qualidade, informações a serem prestadas e controles a serem adotados.

Para Justen Filho (2005, pág. 11) “o conteúdo do projeto básico dependerá da natureza do objeto a ser licitado. Deverá ser tanto mais complexo e minucioso na medida em que assim o exija o objeto da futura contratação”.

Os contratos administrativos comportam uma gama variada de possibilidades de utilização e sua formulação adequada torna a despesa pública eficiente para os fins almejados, sejam eles bens ou serviços, de maior ou menor complexidade dando a Administração Pública todo o respaldo necessário à proteção do interesse público, visto tal atividade consumir uma importante parcela dos recursos orçamentários.

4.3 O GESTOR DE CONTRATOS

De acordo com o dicionário AURÉLIO (1999, pág. 985) gestão é o “ato de gerir, gerência, administração”. Para corroborar essa definição cita-se Bergue (2007, pág. 17) que define gestão como sinônimo de administração, complementando essa concepção com a idéia de “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo”.

Na figura do gestor de contratos tem-se o administrador público atuando de forma mais presente, agindo como elo de ligação entre o órgão que representa e o particular que contrata com o poder público. De acordo com Granziera (2002, pág. 130) “o gestor do contrato é um funcionário da Administração designado pelo

ordenador de despesa, com a atribuição de acompanhar e fiscalizar a execução do contrato”.

Para Granziera (2002, pág. 32) “a eficiência é fator determinante da **atuação do gestor do contrato** (grifo do autor). Se o interesse público é indisponível, a eficiência na gestão dos processos de contratação é inafastável e visa a utilização de recursos orçamentários de forma racional”. Ainda para a mesma autora “o gestor de contratos exerce a incumbência de assegurar que a execução do contrato ocorra não só nos prazos avençados, como também nas condições inicialmente estabelecidas, visando garantir um objetivo final: o recebimento do objeto, cuja finalidade deve atender a demanda decorrente do interesse público” (GRANZIERA, 2002, pág. 34).

Pela importância da sua atividade, o servidor incumbido de tal tarefa deve possuir qualificação especial. Bergue (2007, pág. 179) identifica um novo perfil para os recursos humanos atualmente recrutados pelo serviço público e segundo o referido autor são desejáveis as seguintes habilidades:

- a) capacidade de aprendizagem contínua;
- b) multifuncionalidade e flexibilidade;
- c) capacidade de cooperação e atuação em equipes de trabalho.

Através da Resolução de Mesa n° 782/2007 de 11 de julho de 2007, a ALRS instituiu normas gerais para a gestão dos seus contratos, destacando a importância do gestor e suas responsabilidades, conforme abaixo:

Art. 1º - O gestor é o representante da administração para acompanhar a execução do contrato, devendo agir de forma pró-ativa e preventiva, buscando os resultados esperados dos contratos, trazendo benefícios e economia para a Assembléia Legislativa.

O mesmo art. 1º, em seu § 3º, lista de forma exemplificativa, as responsabilidades do gestor. Elaborar o projeto básico; acompanhar o processo licitatório em todas as suas fases até a assinatura do contrato; verificar se a entrega dos materiais, execução de obras ou prestação de serviços está sendo cumprida integralmente; formalizar no processo todas as ocorrências relacionadas com a

execução contrato; controlar prazos de vigência contratuais; etc. são algumas das tarefas incumbidas ao gestor.

A importância da função pode ser averiguada através do § 8º do art. 1º da já citada resolução de mesa :

§ 8º - Em fase da relevância do encargo, é importante que o servidor designado para a gestão de contratos seja dotado de certas qualificações, tais como:

I – gozar de boa reputação ética-profissional;

II – possuir conhecimentos específicos do objeto a ser fiscalizado;

III – não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar;

IV – não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera do governo;

V – não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao Tribunal de Contas da União ou junto a Tribunais de Contas do Estado, do Distrito Federal ou de Município;

VI – não haver sido condenado em processo criminal por crimes contra a Administração Pública, capitulados no Título XI, Capítulo I, do Código Penal Brasileiro, na Lei 7.492/1986 e na Lei 8.429/1992.

A atividade do gestor de contratos é de suma importância para o pleno funcionamento da estrutura de qualquer órgão, visto que a existência de contratos administrativos é cada vez mais indispensável para que a Administração Pública, que nem sempre pode acompanhar com a velocidade ideal o surgimento de novas tecnologias e demandas da sociedade, possa desempenhar o seu papel junto ao cidadão.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta-se semelhantemente a um estudo exploratório-descritivo. Como ponto de partida foi feita a exploração do ambiente institucional, com a definição do contexto existente e posterior detalhamento do que foi encontrado.

A identificação dos contratos ativos e seus respectivos gestores foram o ponto de partida. A dimensão do trabalho e o tempo disponível não permitiriam uma análise total dessas contratações, assim sendo, o estudo teve como foco o DSA pois o referido departamento possui uma gama de contratos com uma diversidade apropriada para o presente estudo.

Para a obtenção das informações necessárias foram realizadas entrevistas informais com alguns gestores e servidores de unidades que realizam algum tipo de atividade relacionada aos procedimentos contratuais. Conjuntamente, foi feita a aplicação de um questionário, sendo o mesmo composto por um bloco de perguntas fechadas e outro por perguntas abertas. Além disso, também se conta com a observação participativa da autora do presente trabalho, visto que a mesma desenvolve suas atividades laborais em unidade gerenciadora de contratos.

Através do delineamento das atividades exercidas pelos gestores e a análise dos questionários, objetiva-se um exame das ações relativas à prática gerencial dentro da ALRS, apontando pontos críticos e visando possíveis soluções.

6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Para que seja possível uma análise do contexto em que ocorre a gestão contratual na ALRS, descreve-se aqui a rotina geral dos gestores, as atividades da Divisão de Contratos e uma análise mais minuciosa de alguns contratos tendo o Departamento de Serviços Administrativos como foco.

6.1 A ROTINA DO GESTOR

Por padrão, em todos os contratos da ALRS consta uma cláusula que informa quem é o gestor do contrato, isto é, o departamento ou unidade responsável. Dentro da unidade a função recairá sobre o coordenador da divisão que desempenha atividade condizente com o objeto do contrato.

Apesar da importância da função, a escolha do gestor não ocorre por mérito. Estando o contrato atrelado a uma divisão, o coordenador da mesma torna-se automaticamente o gestor do contrato. É possível notar-se aqui uma contradição em relação ao inciso II, § 8º do artigo 1º da Resolução de Mesa nº 782 que diz que o gestor deve “possuir conhecimentos específicos do objeto a ser fiscalizado”. A configuração quanto aos responsáveis legais pelo contrato é a seguinte:

- a) Gestor: coordenador da divisão a qual está vinculado o contrato;
- b) Co-gestor ou Gestor solidário: o diretor do departamento do qual faz parte a divisão.

No entanto, na prática, além das figuras acima, a parte operacional da gestão pode ser exercida em conjunto com outros servidores, visto que alguns contratos exigem um maior controle em virtude do seu objeto.

Mas quais são as tarefas executadas rotineiramente pelo gestor? Pode-se dividir a gestão em três etapas: pré-contratação; contratação, que pode ser por licitação, dispensa ou inexigibilidade, e a etapa pós-contratação. Para um melhor

entendimento da rotina do gestor, segue abaixo o fluxo básico de um procedimento contratual:

Contratos para compra de materiais e/ou prestação de serviços de caráter contínuo por processo de licitação											
	Rotina simplificada	Req.	Sup.	SAF	DSA	DOF	CPL	Proc.	1ª Séc.	Secc	Gestor
1	Emitte solicitação de compra ou contratação de serviço conforme Resolução de Mesa com memorando e projeto básico	○									
2	Colhe aprovação quanto ao mérito junto ao Superintendente de sua área	○									
3	Encaminha ao DSA (Divisão de Protocolo)	→									
4	Abre processo				○						
5	Remete ao requisitante				→						
6	Remete o processo à SAF, solicitando aprovação	○									
7	Remete ao DOF			→							
8	Efetua o provisionamento do recurso orçamentário					○					
9	Elabora minuta do contrato					○					
10	Encaminha ao gestor					→					
11	Analisa a minuta de contrato e, estando de acordo, rubrica										○
12	Encaminha à CPL										→
13	Elabora minuta do edital*						○				
14	Remete à Procuradoria						→				
15	Examina a minuta do edital e do contrato							○			
16	Remete à SAF							→			
17	Aprova			○							
18	Solicita autorização do 1º Secretário			○							
19	Autoriza e remete à SAF								→		
20	Remete à CPL			→							
21	Emitte o edital						○				
22	Faz a divulgação						○				
23	Aguarda período legal de divulgação						D				
24	Efetua a abertura das habilitações, julga e divulga						○				
25	Aguarda prazo recursal						D				
26	Efetua a abertura das propostas						○				
27	Efetua o julgamento						○				
28	Remete à SAF						→				
29	Homologa o julgamento e autoriza a celebração do contrato			○							
30	Remete ao DOF			→							
31	Prepara o contrato					○					
32	Assina o contrato com fornecedor					○					
33	Remete à SAF					→					
34	Assina o contrato			○							
35	Remete ao DOF			→							

	Rotina simplificada	Req.	Sup.	SAF	DSA	DOF	CPL	Proc.	1ª Séc.	Secc	Gestor
36	Faz a publicação da súmula e efetua o registro, inclusive no Sistema de Contratos					○					
37	Remete uma via do contrato para o fornecedor e devolve o processo de origem e cópia do contrato ao gestor					→					
38	Gestor remete o processo de origem, cópia do contrato e estimativa de custos da parcela ao DSA (Divisão de Protocolo)										○
39	Abre o processo de pagamento com a cópia do contrato e a estimativa de custos da parcela				○						
40	Remete ao DOF				→						
41	Emita autorização de empenho					○					
42	Remete à SAF					→					
43	Assina a autorização de empenho (ordenador de despesas)			○							
44	Remete à Seccional da Fazenda			→							
45	Emita o empenho									○	
46	Remete ao gestor									→	
47	Solicita o material ou autoriza e execução do serviço										○
48	Recebe o material ou serviços										○
49	Gestor e Gestor Solidário atestam a compra/prestação de serviços, estando de acordo com a nota fiscal e o especificado no contrato, utilizando o formulário próprio disponível no Sistema de Contratos										○
50	Remete ao DOF										→
51	Confere a nota fiscal e a documentação solicitada no contrato e emite a autorização de liquidação					○					
52	Remete à SAF					→					
53	Autoriza a liquidação e o pagamento			○							
54	Remete à Seccional da Fazenda			→							
55	Efetua a liquidação									○	
56	Remete a Tesouraria									→	
57	Efetua o pagamento					○					
58	Remete ao gestor					→					
59	Gestor calcula a estimativa de custos da próxima parcela										○
60	Repete ao DOF (40...)	→									

* As ações da CPL podem sofrer alterações em virtude da modalidade de licitação utilizada

Quadro 3 – Fluxo básico do processo contratual

Fonte: adaptado do Anexo I da Resolução de Mesa nº 782/2007

Legenda para o Quadro 3

Req.	Requerente
Sup.	Superintendência da área
SAF	Superintendência Administrativa Financeira
DSA	Departamento de Serviços Administrativos
DOF	Departamento de Orçamento e Finanças
CPL	Comissão Permanente de Licitações
Proc.	Procuradoria
1ª-Sec.	1ª Secretária
Secc.	Seccional da Fazenda
O	Opera
D	Demora

A rotina aqui descrita é aplicável aos contratos para compra de materiais e prestação de serviços de caráter contínuo através de procedimento licitatório. Nos casos de dispensa, inexigibilidade, ou contratação de compra de materiais com entrega única e prestação de serviços sem caráter contínuo, o fluxo de ações pode sofrer pequenas alterações, com a simplificação de alguns passos. Em relação a fase pré-contratual (passos 1 a 20 do Quadro 1) deve-se destacar as seguintes ações do gestor:

O que?	Como?
Detecção de uma necessidade	Durante a execução da sua rotina, por provocação dos usuários ou por solicitação de superiores hierárquicos
Identificação da melhor solução técnica para suprir a necessidade detectada	Através de consulta de contratos anteriores com objetos semelhantes, consultas a outros setores dentro da ALRS, consultas informais a outros órgãos da Administração Pública que já possuam contratos semelhantes
Fazer a especificação do bem ou serviço a ser contratado	Consulta a contratos anteriores, pesquisa com empresas existentes no mercado que operam no ramo do bem ou serviço, pesquisa informal com outros órgãos da Administração Pública que tenham contrato com objeto semelhante, consultas via Internet a editais de licitações de outros órgãos
Elaboração do projeto básico indicando o tipo de contratação (dispensa, inexigibilidade ou por licitação)	Utilização ou adaptação de projetos semelhantes de contratações anteriores

Quadro 4 – Ações do gestor

Quanto às atividades do gestor nessa fase, é importante minuciar a elaboração do projeto básico, pois é ele o norteador de todo o procedimento contratual. O projeto básico padrão da ALRS deve conter os seguintes itens, sendo a sua elaboração de exclusiva responsabilidade do gestor:

- a) Descrição detalhada do objeto a ser contratado;
- b) Especificação da quantidade a ser adquirida ou número de pessoas necessárias para a realização serviço;
- c) Demonstrativo da obtenção do quantitativo: através da indicação de médias de consumos dos últimos anos (se existentes) ou levantamento que comprove a necessidade de tal quantidade;
- d) Forma de fornecimento: se contínuo (mensalmente, por exemplo) ou entrega única;
- e) Identificação dos possíveis usuários/consumidores do bem ou serviço a ser contratado;
- f) Estimativa dos valores a serem despendidos com a futura licitação: através de cotação de valores junto ao mercado de possíveis contratados. Tais cotações devem estar devidamente comprovadas através da apresentação das solicitações das mesmas e da documentação enviada pelas empresas;
- g) Obrigações do futuro contratado: utilização para a inclusão de cláusulas no contrato que se diferenciam das cláusulas padrões dos contratos da ALRS em virtude da especificação do objeto.

As complicações mais citadas pelos gestores em relação à elaboração do projeto básico dizem respeito à especificação do objeto contratual. Embora possa parecer o contrário, é muito mais dificultosa a descrição de produtos como canetas, papel toalha e papel para impressão do que algum equipamento que use um aporte maior de tecnologia. A razão dessa dificuldade encontra-se na falta de padronização de alguns produtos no mercado ou então a presença de características com alto grau de subjetividade. Outro empecilho mencionado foi quanto a obtenção das cotações de preços para a estimativa de gastos com a futura contratação. Os

valores pesquisados devem ser comprovados através da apresentação das solicitações feitas pelo gestor juntamente com a resposta das empresas consultadas, comprovadas através de fax ou e-mail. No entanto, há um certo receio por parte de alguns fornecedores em enviar cotações para órgãos públicos, em geral por entenderem erroneamente que tais informações possam gerar algum tipo de obrigação em relação aos valores apresentados. Mesmo com todas as explicações quanto à natureza de simples consulta, os gestores dificilmente conseguem todas as cotações necessárias para uma boa estimativa de preços.

Após a finalização do projeto básico, o gestor deve anexar ao mesmo as cotações obtidas, planilhas de consumo com as médias apuradas, se existentes, e, juntamente com um memorando de abertura, efetivar o protocolo de tal documentação. A partir deste momento surge formalmente o processo que dará origem a contratação.

As falhas que ocasionalmente podem surgir no trâmite normal do procedimento contratual são na sua maioria sanadas ao longo do percurso, conforme a sua ocorrência. No entanto, atrasos maiores podem causar sérios prejuízos, como a descontinuidade de serviços de suma importância ou o desabastecimento de algum produto. Aqui se deve destacar que cabe ao gestor acompanhar todos os passos do processo para verificar se o mesmo está seguindo o trâmite dentro do prazo esperado, sendo que se houver a necessidade de alguma intervenção junto a unidade em que está ocorrendo a demora não justificável, ela deverá ser feita sob pena de co-responsabilidade do gestor.

Nesse ponto da rotina pode surgir a efetiva contratação – nos casos de dispensa ou inexigibilidade – ou início do procedimento licitatório (passos 21 a 28 do Quadro 3) que ocorrerá obedecendo todos os seus ritos próprios constantes da Lei das Licitações. Após a homologação do resultado da licitação, com a efetiva assinatura do contrato (passos 29 a 37 do Quadro 3), passa-se à fase pós-contratação.

O que?	Como?
Conhecimento do contratado por parte do gestor	Através do recebimento do processo contratual
Início da relação contratual	Contato efetivo do gestor com o contratado
Implantação dos serviços ou solicitação do material	Através de ofício encaminhado ao contratado ou contato com o preposto da empresa no caso de serviços
Recebimento do material e aferição dos serviços	Comprovação física da entrega do material e/ou verificação da realização dos serviços
Pagamento ao contratado pelos materiais recebidos ou serviços prestados	Recebimento das notas fiscais e documentação acessória com posterior encaminhamento ao DOF através do processo de pagamento
Verificação do pagamento	Devolução do processo de pagamento ao gestor

Quadro 5 – Rotina simplificada pós-contratação

A rotina acima descrita é a que apresenta a maior diversidade de ações em virtude do objeto contratual. Nesse momento o gestor tem sob sua responsabilidade o total controle do contrato quanto a prazos de entregas, recebimentos de materiais, certificação da realização de serviços, recebimento de notas fiscais juntamente com a documentação exigida em cláusula contratual, prazos de vigências, etc. Todo e qualquer contato com o contratado deve ser feito pelo gestor, que ainda possui a obrigação de levar aos seus superiores toda e qualquer incongruência ocorrida que fuja da sua alçada.

6.2 A DIVISÃO DE CONTRATOS

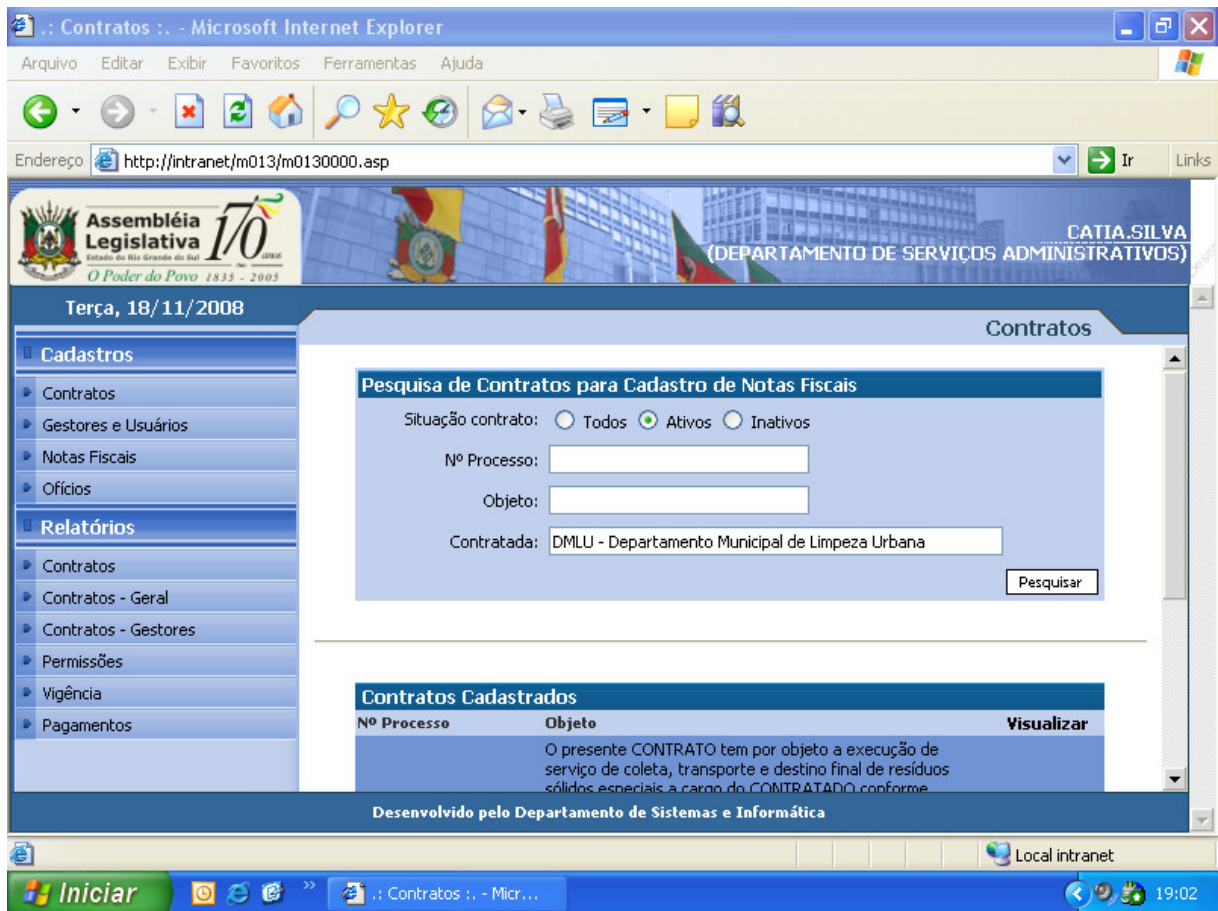
A Divisão de Contratos, apesar de aparecer no organograma como uma divisão do Departamento de Patrimônio e Materiais, hoje está física e operacionalmente ligada ao Departamento de Orçamentos e Finanças. A mudança de subordinação da referida divisão foi feita visando um melhor controle dos recursos financeiros a serem despendidos com as contratações.

Todos os contratos celebrados pela ALRS tramitam pela divisão ora em questão, sejam eles resultado de convênios, acordos de cooperação, licitação, dispensa ou inexigibilidade, sendo que atualmente existem 134 contratos ativos.

As competências básicas da Divisão de Contratos são as seguintes:

- Elaboração da minuta contratual tendo como base o projeto básico
- Preparação dos contratos e coleta das assinaturas nos mesmos
- Elaboração de termos aditivos dos contratos referentes à prorrogação de vigência, reajuste de preços e outras alterações tais como mudança de endereço, nome de responsáveis, etc.
- Publicação das súmulas dos contratos no Diário Oficial da ALRS
- Acompanhamento das vigências contratuais
- Alimentação do Sistema de Contratos

Quanto as atividades acima listadas, é válido um destaque ao Sistemas de Contratos. O referido sistema, disponibilizado na Intranet, foi desenvolvido pelo Departamento de Sistemas e Informática para servir como ferramenta de apoio para o gerenciamento dos contratos. O sistema pode ser usado pelos gestores e servidores devidamente autorizados, sendo que existem diferentes níveis de acessos de acordo com as competências de cada usuário. Além de ser um acesso rápido as informações de todos os contratos, o sistema também é usado para o encaminhamento do formulário de pagamento que deve acompanhar as notas fiscais, com as devidas assinaturas do gestor e gestor solidário. Complementando o controle das vigências realizado através de memorandos enviados pela divisão, o sistema emite automaticamente, via e-mail aos gestores, avisos 30 e 60 dias antes dos vencimentos dos contratos.



Quadro 6 – Sistemas de Contratos

Fonte: www.al.rs.gov.br/transparencia acessado em 14/11/2008.

Em relação às atividades realizadas na rotina da divisão ora em questão, foram apontadas as seguintes dificuldades:

- Quanto à elaboração da minuta contratual: as mesmas são feitas tendo como base um banco de modelos de contratos, de acordo com o tipo de objeto contratual. Nesses modelos estão as cláusulas básicas indispensáveis tais como: obrigações da contratada, obrigações da contratante, preço, forma de pagamento, forma de reajuste, duração do contrato, forma de rescisão, penalidades, etc. No entanto, as cláusulas que se referem de forma mais técnica ao objeto do contrato, fogem ao conhecimento da Divisão de Contratos e devem ser explicitadas pelo gestor. Aqui se encontra um foco de geração de problemas na gestão contratual com a edição de contratos falhos em virtude da ausência de certas cláusulas que irão mostrar-se de vital importância durante a fase de execução do contrato. Tal problemática possui

origens principalmente na inexperiência do gestor na hora da elaboração do projeto básico.

- Cumprimento de prazos: de acordo com o inciso XIII, § 3º do artigo 1º da Resolução de Mesa n.º 782/2007, os gestores devem providenciar com antecedência mínima de 90 dias antes do término do contrato a sua renovação ou a solicitação da abertura de novo procedimento contratual. O prazo referido foi estipulado como o ideal, considerando-se todos os atrasos possíveis, para que não haja descontinuidade de entrega de produtos ou prestação de serviços. Apesar dessa determinação legal, nem sempre os gestores estão atentos para essa indicação e não é raro processos chegarem a Divisão de Contratos com prazos exíguos para a efetivação dos contratos. Com isso, as demandas do setor acabam sofrendo alterações em virtude desses casos em que é preciso focar todo o esforço necessário em um único processo para evitar maiores danos pela perda de prazos.

6.3 O DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

O Departamento de Serviços Administrativos (DSA) conta com 46 funcionários distribuídos entre as suas quatro divisões. Sob sua responsabilidade estão atualmente 21 contratos divididos da seguinte forma:

Unidade Gestora	Quantidade de contratos
Divisão de Protocolo, Arquivo e Comunicações	4
Divisão de Serviços Complementares	12
Divisão de Serviços Gráficos	01
Divisão de Transportes	04
Total de contratos do DSA	21

Quadro 7 – Contratos gerenciados pelos DSA

Fonte: Sistema de Contratos

Para melhor exemplificação, destaca-se aqui os contratos gerenciados pela Divisão de Serviços Complementares, que são os seguintes:

Empresa contratada	Objeto contratual
Adan Ambiental – Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Fornecimento de copos plásticos descartáveis
Águas Claras Comércio de Bebidas Ltda.	Fornecimento de água mineral com gás com vasilhame
Aline de Abreu Andreoli	Fornecimento de água mineral sem gás com vasilhame
Ambientuus Tecnologia Ambiental	Coleta, transporte e tratamento de resíduos oriundos do Departamento de Saúde
Centro de Funcionários da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul	Autorização de uso, a título precário da área de propriedade da ALRS, onde está localizada a Cafeteria
Cafemak Comércio e Locação de Máquinas Ltda.	Locação de máquinas de café expresso e bebidas quentes incluindo manutenção, assistência técnica e fornecimento de insumos
Clinsul Mão-de-obra e Representação	Gerenciamento da prestação de serviços de garçons e copeiras
DMLU – Departamento Municipal de Limpeza Urbana	Coleta, transporte e destino final de resíduos sólidos
Genial Produtos para Limpeza Ltda.	Papel toalha interfolhado e papel higiênico rolo
Gussil Indústria, Comércio e Prestação de Serviços Ltda.	Serviços de limpeza e conservação, com fornecimento de mão-de-obra, materiais e equipamentos
Imunizadora Riograndense Ltda.	Serviço de controle de pragas (insetos e roedores)
UNISERV – União de Serviços Ltda.	Gerenciamento de serviços de ascensoristas para a operação dos 05 (cinco) elevadores do prédio principal

Quadro 8 – Contratos gerenciados pela Divisão de Serviços Complementares

Em relação aos objetos dos contratos gerenciados pela divisão descritos no quadro acima, pode-se dividi-los em três tipos básicos: fornecimento de material, prestação de serviços e uma combinação de fornecimento de material e prestação de serviços, conforme abaixo descrito:

Tipo de contrato	Objeto contratual
Fornecimento de materiais	<ul style="list-style-type: none"> - copos plásticos descartáveis - água mineral com gás - água mineral sem gás - papel toalha e papel higiênico
Prestação de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - coleta, transporte e tratamento de resíduos sólidos - autorização de uso de espaço - garçons e copeiras - coleta, transporte, tratamento e destino final de resíduos de saúde - ascensoristas
Prestação de serviços com fornecimento de bens	<ul style="list-style-type: none"> - locação de máquinas de café e bebidas quentes com fornecimento de insumos - serviços de limpeza e conservação - serviço de controle de pragas

Quadro 9 – Tipos de contratos

Conforme o tipo de contrato, o gestor tem a realizar algumas providências específicas. Em relação aos contratos de fornecimento contínuo de materiais (copos plásticos descartáveis, água mineral com gás, papel toalha e papel higiênico) é feita uma solicitação mensal através de ofício endereçado ao responsável da contratada. Após o recebimento da solicitação, a empresa possui um prazo de 5 dias úteis para a entrega da quantidade solicitada, prazo esse constante de cláusula contratual. Quando do recebimento dos produtos, o gestor deve acompanhá-lo pessoalmente ou designar outro servidor que faça a sua conferência. O gerenciamento da distribuição desses materiais é de inteira responsabilidade do gestor, que deve manter controles permanentes e sempre atualizados que possam informar quantidades e locais de consumo dos mesmos.

No caso da água mineral sem gás, em virtude da indisponibilidade de local adequado para o armazenamento da quantidade total para o atendimento da demanda mensal da instituição, são feitas aproximadamente três entregas semanais, sendo que nesse caso foi delegado pelo gestor a um servidor da divisão o controle da quantidade em estoque, solicitações, recebimentos e controle da distribuição das mesmas para todas as unidades da ALRS.

Os serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação final de resíduos sólidos e resíduos de saúde exigem que o gestor acompanhe se os serviços estão

sendo realizados nas periodicidades contratadas. Os resíduos sólidos devem ser coletados de segunda a sexta-feira e os resíduos de saúde devem ser coletados uma vez por semana. Em virtude do reduzido espaço físico e da impossibilidade de manter tais resíduos por muito tempo nas dependências da ALRS, tal serviço exige monitoramento atento para evitar maiores problemas.

Os contratos de prestação de serviços são os que exigem maior controle, principalmente aqueles que envolvem a permanência de pessoal da empresa contratada de forma contínua nas dependências da ALRS. Toda e qualquer solicitação de serviço ou reclamações quanto aos funcionários terceirizados devem ser encaminhadas ao gestor efetuará o contato com o preposto da empresa que deverá tomar as providências necessárias. Nesta situação estão os contratos referentes aos serviços de limpeza e conservação, garçons, copeiras, e ascensoristas. A maior preocupação recai sobre as obrigações trabalhistas que são de obrigação da contratada, mas que devem receber controle permanente através da documentação que a empresa deve enviar juntamente coma nota fiscal. Comprovantes de recolhimento de encargos trabalhistas tais como INSS e FGTS, comprovantes de pagamento de vale-refeição e vale-transporte são exemplos de documentos exigidos conforme cláusula contratual. Aqui seria conveniente um conhecimento mais amplo acerca do assunto, sendo que o próprio gestor reconhece essa carência e entende que a instituição deveria ter uma atenção especial em relação aos contratos dessa natureza.

Além das atividades relacionadas ao gerenciamento de cada contrato, o coordenador da Divisão de Serviços Complementares ainda tem sob sua responsabilidade o contato com a equipe de Coleta Especial do Departamento Municipal de Limpeza Urbana – DMLU para a viabilização do programa *Separe!* (vide Anexo C).

Ainda há as compras ou serviços excepcionais que podem ser realizados por dispensa, que ficam a cargo do coordenador, que deve caracterizar o objeto, fazer estimativa de valores, justificar o porque da não realização da licitação, fazer o devido encaminhamento e acompanhamento do processo.

6.4 O PAPEL DA ESCOLA DO LEGISLATIVO

A Escola do Legislativo Deputado Romildo Bolzan foi criada através da Resolução de Mesa n.º 438/2001 de 3 de outubro de 2001. Entre os seus objetivos está o de qualificar os servidores da ALRS para o desempenho das atividades de suporte técnico-administrativo. Atendendo a esse fim, foi ministrado no período de 26/08/2008 a 11/09/2008 o curso “Capacitação gerencial na ALRS – Procedimentos internos”. O curso realizou-se nas dependências da ALRS em horário de expediente de forma a facilitar a participação dos interessados.

Através de um memorando circular enviado a todos os departamentos da Casa, foi feita a divulgação do curso. O referido documento informava que o curso era destinado aos gestores que posteriormente deveriam disseminar o conhecimento obtido em seus locais de trabalho. Deve-se destacar que os servidores da Divisão de Contratos, em virtude da relação das suas atividades com os temas tratados no curso, também foram participantes do mesmo.

Com uma carga horária de 22 horas, o curso apresentava a seguinte temática:

MÓDULOS	TEMAS
MÓDULO I CONTROLES INTERNOS	Resolução de Mesa n.º 847/2008 Resolução de Plenário n.º 3.018/2008
MÓDULO II PROCESSO ADMINISTRATIVO	Resolução de Mesa n.º 838/2008
MÓDULO III GESTÃO DE CONTRATOS	Resolução de Mesa 782/2007
	Imposto sobre Serviço - ISS/Nota Fiscal
	Projeto Básico
	Edital para contratos
	Cláusulas do contrato
	Pagamentos e identificação de notas fiscais e outros documentos
	Sistema de contratos

Quadro 10 – programação do curso de capacitação gerencial

Fonte: Escola do Legislativo

Inicialmente houve a oferta de 40 vagas, mas a demanda dos servidores foi maior e o curso contou com 48 inscritos. A frequência dos inscritos foi a seguinte:

FREQÜÊNCIA	Nº DE SERVIDORES
100% de frequência	22
90% de frequência	12
75% de frequência	9
- de 75% de frequência	5

Tabela 1 – Frequência do curso de capacitação gerencial

Fonte: Escola do Legislativo

Ao final do curso foi aplicado um questionário de avaliação em que foram feitas perguntas relativas a cada módulo aplicado, em que os participantes deveriam responder expressando sua opinião através de uma escala – excelente, bom, regular, ruim e péssimo.

Destacam-se aqui as questões expostas e os resultados obtidos quanto ao módulo referente à gestão de contratos especificamente quanto aos temas projeto básico, edital para contratos e cláusulas contratuais. Os resultados obtidos foram os seguintes:

a) Assunto: projeto básico:

- Em relação ao conteúdo: “Os conteúdos abordados foram adequados às necessidades de trabalho?”. 14% participantes acharam bom e 86% consideraram excelente.
- Em relação a carga horária: “a carga horária foi adequada para o desenvolvimento do programa?”. 3,5% dos participantes acharam ruim, 3,5% regular, 20,5% bom e 72,5% excelente.

b) Assunto: edital para contratos:

- Em relação ao conteúdo: “Os conteúdos abordados foram adequados às necessidades de trabalho?”. 17% bom dos participantes acharam bom e 83% acharam excelente.

- Em relação a carga horária: “a carga horária foi adequada para o desenvolvimento do programa?”. 3,5% dos participantes acharam ruim, 3,5% regular, 24% bom e 69,5% excelente.

c) Assunto: cláusulas do contrato:

- Em relação ao conteúdo: “Os conteúdos abordados foram adequados às necessidades de trabalho?”. 14% bom dos participantes acharam bom e 86% acharam excelente.
- Em relação a carga horária: “a carga horária foi adequada para o desenvolvimento do programa?”. 4% dos participantes acharam ruim, 4% regular, 38% bom e 46% excelente.

O questionário contava com espaço para comentários e sugestões, eis algumas questões levantadas pelos participantes:

- “A Escola está de parabéns, mais uma vez, pela iniciativa deste curso, mas os gestores continuam com dúvidas. Seria interessante promover encontros de atualização e trocas de idéias.”
- “Ampliar o curso.”
- “Ficou um gostinho de quero mais. Precisamos de mais tempo para esclarecer dúvidas diárias e trocar experiências entre os diversos departamentos.”
- “Este curso dever ser uma atividade anual da Escola, para a qualificação das novas chefias.”
- “O curso deveria ter mais prática. Ex: elaborar um modelo de projeto básico – como distribuir o conteúdo. Como elaborar um contrato e um edital. E qual é o papel do gestor do contrato.”
- “A Escola deve oferecer horários alternativos para os cursos, tendo em vista que às vezes somos impossibilitados de assistir, por motivo de trabalho.”

No tópico em que eram solicitadas sugestões de outros cursos para desenvolvimento e capacitação profissional foram obtidas as seguintes sugestões:

- “Lei de Licitações e normas da Casa sobre Projeto Básico.”
- “Capacitação gerencial na ALRS – Procedimentos internos – aprofundar e atualizar os temas abordados nesse curso. Incluir um módulo de contratos.”
- “Encontros semanais de gestores.”
- “Gestão de contratos – cláusulas contratuais, acompanhamento e execução de projetos.”
- “Oficina do projeto básico”
- “Projetos básicos de obras e engenharia”

Com base nos comentários e sugestões levantados, constata-se que os gestores têm noção da importância da sua função. No entanto, percebe-se um sentimento de insegurança quanto ao grau de conhecimento que possuem e o que julgam necessário para o desempenho de tal atribuição. A Escola do Legislativo deve empenhar-se em aproveitar esse interesse disposto e, com base nas propostas levantadas, organizar cursos mais amplos e que abordem os temas necessários com mais profundidade com uma carga horária mais extensa.

6.5 ANÁLISE DE UM GRUPO DE GESTORES

Existem atualmente 46 gestores e co-gestores responsáveis por todos os contratos atualmente em vigor na ALRS. Desse grupo foi retirada uma amostra de 15 pessoas para que respondem a um questionário (Anexo B) a cerca da função que desempenham. A escolha das pessoas que deveriam responder o questionário foi feita de forma que a amostra representasse da melhor forma possível todas as áreas da estrutura da organização que possuem contratos sob sua responsabilidade. Dos questionários entregues, 12 retornaram respondidos. O referido questionário foi dividido em duas partes: a primeira solicitava algumas informações pessoais e a segunda parte continha questões relacionadas à gestão de contratos.

Primeiro bloco do questionário

O primeiro bloco do questionário era composto de três perguntas: tempo de serviço na ALRS, escolaridade e tempo de trabalho no local onde estão atualmente lotados.

Em relação ao tempo de serviço na ALRS, 58% dos gestores possuem até 5 anos de trabalho na ALRS e 42% possuem mais de 10 anos. Aqui se verifica um equilíbrio sendo um grupo consideravelmente novo na instituição e outro grupo com mais tempo de serviço.

Em relação à escolaridade, 16,7% dos gestores possuem ensino médio, 25% superior incompleto e 58,3% possuem superior completo. Dentre aqueles que já possuem graduação, 57% possuem algum tipo de pós-graduação. Considerando-se a parcela que tem graduação incompleta, temos um percentual de 83% do grupo com escolaridade superior ao ensino médio.

Segundo bloco do questionário

O segundo bloco do questionário era composto de dez perguntas relativas ao tempo de atividade relacionada à gestão de contratos e questões mais específicas quanto a função gerencial.

Na pergunta n.º 4 , quanto ao tempo em que estão desenvolvendo atividades relacionadas com a gestão de contratos foram encontrados os seguintes dados:

Tempo de atividades	Freqüência observada	%
Até 3 anos	7	58%
De 3 a 6 anos	2	17%
Mais de 6 anos	3	25%
Total	12	100%

Tabela 2 – Tempo de atividade relacionada a gestão de contratos

Fonte: Escola do Legislativo

Conforme a tabela acima, a maior parte do grupo – 58% dos gestores – estão a pouco tempo envolvidos com a atividade gerencial. O percentual representa o mesmo valor encontrado no grupo que possui menos de 5 anos de serviço na instituição. Aqui pode ser encontrado um indício de que com o ingresso desses novos servidores houve uma renovação nas indicações dos gestores, demonstrando que a administração da instituição entendeu ser essa a oportunidade de qualificar da

melhor forma possível o seu grupo de servidores responsáveis pela gestão de uma considerável parcela do seu orçamento.

A questão n.º 5 indagava quanto a participação dos pesquisados no curso sobre capacitação gerencial ministrado pela Escola do Legislativo, sendo que houve um índice de participação de 67%. Dos respondentes que participaram do curso, em relação a pergunta quanto aos temas abordados no curso, 87,5% acharam bom e 12,5% acharam excelente. Quanto a carga horária geral do curso, 50% acharam bom e 50% regular. Quanto a aplicabilidade prática dos temas tratados, 100% consideraram bom.

A pergunta n.º 6 questionava o nível de concordância dos pesquisados quanto a afirmações relativas ao que julgavam ser importante ou não para a rotina de um gestor. Foram encontradas as seguintes opiniões:

- Afirmativa: O conhecimento da Lei n.º 8.666/93 é indispensável para a boa gestão de um contrato.

58% concordam totalmente 42% concordam

Aqui encontra-se um índice que indica que os gestores tem consciência da importância do conhecimento da referida lei, embora não seja possível avaliar qual o grau de tal noção que o grupo possui.

- Afirmativa: Possuir conhecimentos específicos em relação ao objeto contratado é imprescindível

42% concordam totalmente, 50% concordam e 8% discordam

Apenas 8% dos pesquisados discordam de tal afirmativa, verificando-se que 92% dos gestores acreditam que algo tipo de conhecimento específico em relação ao objeto contratual é, no mínimo, desejável.

- Afirmativa: A gestão do contrato aprende-se durante a execução do mesmo

16,5% concordam totalmente, 67% concordam, 16,5% discordam

Com os percentuais acima, pode-se constatar que uma boa parcela dos gestores possivelmente passou pela experiência de ter um aprendizado conjunto com a prática da função, sem nenhuma preparação prévia.

- Afirmativa: O gestor deve necessariamente ter um treinamento antes de ocupar a função.

8% concordam totalmente, 67% concordam, 25% indiferente

Um percentual considerável julga a necessidade de um treinamento prévio, o faz acreditar-se que esse grupo passou por dificuldades quanto do início de suas atividades com a gestão contratual.

- Afirmativa: O gestor deve ser hábil para ter o contratado como seu colaborador.

17% concordam totalmente, 58% concordam, 25% indiferente

Mais de 50% dos gestores entendem que para a boa gestão, ter o contratado como um parceiro pode fazer a diferença na hora resolver questões que fogem a rotina.

- Afirmativa: A administração disponibiliza todas as ferramentas necessárias para a boa gestão do contrato.

25% concordam, 8,5% indiferente, 58% discordam, 8,5% discordam totalmente.

Um percentual considerável (66,5% somados os que discordam e os que discordam totalmente) sente-se sem o ferramental apropriado para desempenhar as suas atividades. demonstrando que a administração precisa questionar o porquê de tal insatisfação

Na pergunta n.º 7, os gestores deveriam apontar dificuldades encontradas na rotina da gestão contratual sendo que foram relatadas as seguintes respostas:

- “Falta de pessoal”
- “Falta de padronização e falta de informação”
- “Solicitações da administração que colidem com o contrato e com a boa gestão contratual; desorganização dos próprios contratados, falta de normas claras e de conhecimento técnico sobre o objeto contratado.”
- “A primeira dificuldade foi o desconhecimento dos procedimentos/serviços geridos pelos contratos; a segunda dificuldade foi/é gerir contratos dependendo totalmente do trabalho de outros colegas.”

- “Falta de padronização, não sei se é o termo adequado, ou “modelos” de projetos básicos para que os contratos sejam elaborados de forma mais produtiva.”
- “Falta de conhecimento específico da área e também de anteriores (históricos).”
- “Falta de documentação exigida e valores diferenciados de alguns itens”.
- “Falhas nos próprios contratos da ALRS e falta de respaldo da Administração.”
- “Contratos mal formulados com cláusulas que não atendem as necessidades do serviço, faltas de pessoal que nem sempre são supridas, atrasos nas entregas e falta de documentação que acompanha nota fiscal.”

Fazendo-se uma leitura das respostas, visualiza-se duas grandes questões: a falta de conhecimento específico quanto ao objeto contratual e a falta de padronização de contratos e procedimentos. Aqui parece haver uma contradição já que foram editadas recentemente diversas normas específicas quanto ao tema. Contudo, a simples existência por si só das mesmas não passa aos gestores a segurança de que possuem ao seu alcance toda as informações necessárias. Outro ponto válido de atenção é a preocupação quanto ao respaldo da administração quanto as decisões relativas aos contratos tomadas pelos gestores.

Na pergunta n.º 8, os gestores deveriam indicar o local a que se dirigem para esclarecer dúvidas quanto a procedimentos em relação aos contratos, foram relatadas as seguintes respostas:

- “Procuro ajuda na Procuradoria. Porque nesta unidade tenho pessoas conhecidas com conhecimentos.”
- “Costumo recorrer à Divisão de Serviços Complementares em virtude da grande experiência que os servidores da referida divisão possuem em gestão de contratos.”
- “Complementares. Porque conheço nesse setor pessoas que dominam o assunto.”
- “SAF, CPL e alguns Procuradores, porque detém, em tese, conhecimentos da burocracia administrativa, licitações e contratos, nessa ordem.”
- “No setor onde estou lotada, porque é com os colegas mais próximos que consigo ajuda.”
- “As dúvidas são muitas e são resolvidas/esclarecidas em conversas com profissionais de diferentes áreas dentro e fora da Casa.”

- “Dependendo da situação em diversos setores, desde o Departamento de Orçamento e Finanças, Divisão de Contratos, até a Superintendência Administrativa e Financeira ou Procuradoria da Casa.”
- “Normalmente duas: Departamento de Orçamento e gestor anterior.”
- “Na Procuradoria. Porque é o setor onde trabalham as pessoas que entendem do assunto.”
- “Procuradoria – informações sobre itens da Lei, DOF – erro que precisa ser corrigido e devolução do processo na rede de informática, abertura de algum item do documento.”
- “Anteriormente costumava consultar o Presidente da Comissão Permanente de Licitações, devido aos seus conhecimentos, sua integridade e imparcialidade. Atualmente solicito informações ao Superintendente Administrativo Financeiro por escrito.”
- “CPL, gestores com mais experiência, SAF. Porque na SAF E CPL faz parte da rotina do local um bom conhecimento do assunto e os gestores mais experientes sempre têm alguma idéia por conhecer melhor na prática a gestão dos contratos.”

As respostas encontradas à questão quanto ao local de busca de esclarecimentos de dúvidas mostra que cada gestor desenvolveu por conta o seu grupo de apoio. Provavelmente essa busca dá-se muito mais em razão da empatia criada ao longo do tempo de trabalho do que propriamente pela competência legal de cada local procurado.

Na pergunta n.º 9, os gestores deveriam indicar como a administração da ALRS poderia capacitar melhor o gestor de contratos, foram relatadas as seguintes respostas:

- “Proporcionando cursos de gestão de contratos.”
- “Com cursos periódicos e com um sistema padronizado que englobe toda a Assembléia.”
- “Cursos.”
- “Concedendo-lhe uma estabilidade razoável na função; oferecendo-lhe estrutura (de pessoal e material) para que sejam implantadas rotinas administrativas de

controle e planejamento, possibilitando-lhe participação em cursos específicos (técnicos) ligados ao objeto do contrato.”

- “Através de cursos específicos.”
- “As informações e implicações jurídicas, contratuais e administrativas, etc, podem ser esclarecidas em cursos de atualização.”
- “Através de treinamentos.”
- “Curso específicos nas áreas dos contratos.”
- “Oferecendo cursos, criando grupos de trabalho com especialistas em gestão de contratos.”
- “Proporcionando cursos para futuros gestores e atualização constantes dos atuais referentes às mudanças da lei.”
- “Creio que através de cursos direcionados para cada área de atuação. Cada gestor deveria ter acesso a um curso que tratasse especificamente do contrato pelo qual é responsável.”
- “Padronização de todos os contratos da ALRS e cursos específicos conforme o objeto do contrato.”

Aqui pode ser verificada uma semelhança das respostas apresentadas com as já mencionadas na avaliação do curso ministrado pela Escola do Legislativo, ratificando a preocupação dos gestores quanto ao conhecimento que acreditam ser necessário para a função que desempenham.

Na pergunta n.º 10, os gestores foram questionados sobre o que julgavam ser imprescindível para o bom desempenho das suas atividades como gestor; foram relatadas as seguintes respostas:

- “Conhecimento da Lei 8.666/93 e conhecimentos das rotinas referentes à execução do contrato. O acompanhamento e a fiscalização também são fundamental.”
- “Conhecimento, ferramentas adequadas e suporte.”
- “Prática e curso.”
- “Ambiente tranquilo de trabalho, isento de referências político-partidárias, pessoal adequado e em número suficiente para atender a demanda do setor; dedicar-se

exclusivamente à gestão do contrato sendo dispensado do atendimento ao público, por exemplo: tarefa que poderia ser delegada a um servidor não-gestor.”

- “Conhecimentos e habilidades.”
- “Em primeiro lugar buscar conhecer a atividade a qual se refere o contrato, trabalhe diretamente ou não com ela é preciso se informar com os funcionários responsáveis e se manter atualizado.”
- “Na minha opinião o que é imprescindível é um contrato que tenha sido bem formulado, de forma a permitir sua execução com transparência e agilidade. “
- “Conhecimento.”
- “Treinamento, conhecimento da Lei 8.666/93, o máximo de informação sobre o objeto contratado, acesso rápido a um esclarecedor de dúvidas, suporte para consulta em caso de dúvidas.”
- “Comprometimento, durabilidade na função, conhecimento da demanda do contrato, cursos e atualizações da função de desempenha.”
- “Integridade, honestidade, conhecimento da Lei 8.666/93, imparcialidade, dinâmica, boa vontade.”
- “Bom senso para resolver questões delicadas, principalmente nos contratos com pessoal terceirizado, capacidade de atualizar-se constantemente.”

As respostas aqui encontradas corroboram com que o já foi mencionado quanto ao entendimento da importância da existência de instrumentos legais apropriados para o eficiente gerenciamento dos contratos.

7 CONCLUSÕES

A administração da ALRS tomou consciência da importância do gestor de contratos e os atuais ocupantes do cargo ora em questão mostram-se preocupados quanto ao real alcance de suas decisões quando do desempenho de suas atividades. Tal constatação fica evidenciada com as recentes normas editadas e a realização de curso específico para a atividade gerencial que obteve uma participação por parte dos servidores acima da esperada.

Na avaliação do curso ministrado pela Escola do Legislativo, os gestores demonstraram através de seus comentários e sugestões que estão interessados em aprimorarem seus conhecimentos. A administração deve aproveitar tal momento, em que parece haver um engajamento dos servidores, e dar seguimento em tal proposta. Durante a finalização deste trabalho a Escola realizou uma nova edição do curso de capacitação gerencial nos mesmos moldes do primeiro curso ministrado. Contudo, esse curso foi aberto a todos os servidores que, mesmo não sendo gestores, trabalhavam em alguma unidade gerenciadora de contratos. Fica aqui, ao menos demonstrada, a possível continuidade de tal treinamento.

Enquanto vinculada a uma função de chefia, ou seja, coordenador de divisão, o gestor sabe que sua permanência depende de fatores políticos e tal consciência da efemeridade da posição ocupada acaba sendo um fator que contribui para que alguns gestores não demonstrem interesse em ampliar os conhecimentos acerca de seu ofício. Uma alternativa viável seria desvincular a função de gestor da coordenação de divisão, sendo possível à atribuição a outro servidor da unidade que, em virtude de sua formação ou experiências anteriores, possuísse maiores conhecimentos acerca do objeto contratual.

Os gestores mais experientes mostraram-se um pouco mais seguros quanto a resolução das dificuldades encontradas na sua rotina, sendo que esse fato foi atribuído a uma melhor idéia da estrutura de funcionamento da Casa Legislativa, isso posto, é desejável que tal conhecimento faça parte dos temas abordados em futuros treinamentos.

Conclui-se que a ALRS deve continuar investindo na capacitação dos servidores para o desempenho das funções relacionadas à gestão de contratos. Como ponto de partida acredita-se ser indicado um curso específico da Lei n.º

8.666/93, visto que, apesar de alguns gestores não considerarem o conhecimento da mesma indispensável, tal noção é no mínimo apropriada. Outro ponto a ser considerado é a elaboração de um manual do gestor. O referido manual poderia ser feito com base na compilação das leis e resoluções referentes à gestão contratual em linguagem acessível e elaborado em conjunto com os próprios gestores.

O presente trabalho objetivou mostrar como a rotina da gestão contratual pode ser complexa e passível de muitos percalços pela quantidade de trâmites e de pessoas envolvidas, indivíduos esses que nem sempre possuem o entendimento de que uma ação sua pode desencadear falhas em toda uma cadeia de ações, gerando contratempos e até prejuízos de ordem monetária. Quanto mais preparados e conscientes da importância de suas funções tais servidores estiverem, mais tem a ganhar a organização.

8 BIBLIOGRAFIA

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____, Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização e outras formas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

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

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 11 ed. São Paulo: Dialética, 2005.

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

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

RESOLUÇÃO DE MESA Nº 782 DE 11/10/2007 – Estabelece uniformização para os procedimentos referentes à gestão de contratos. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

RESOLUÇÃO DE PLENÁRIO Nº 2801 DE 13/11/2001 – Institui o regulamento geral da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 08 nov. 2005.

RESOLUÇÃO DE PLENÁRIO Nº 2897 DE 18/12/2003 – Cria o Departamento de Saúde na Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br>>. Acesso em: 08 nov. 2005.

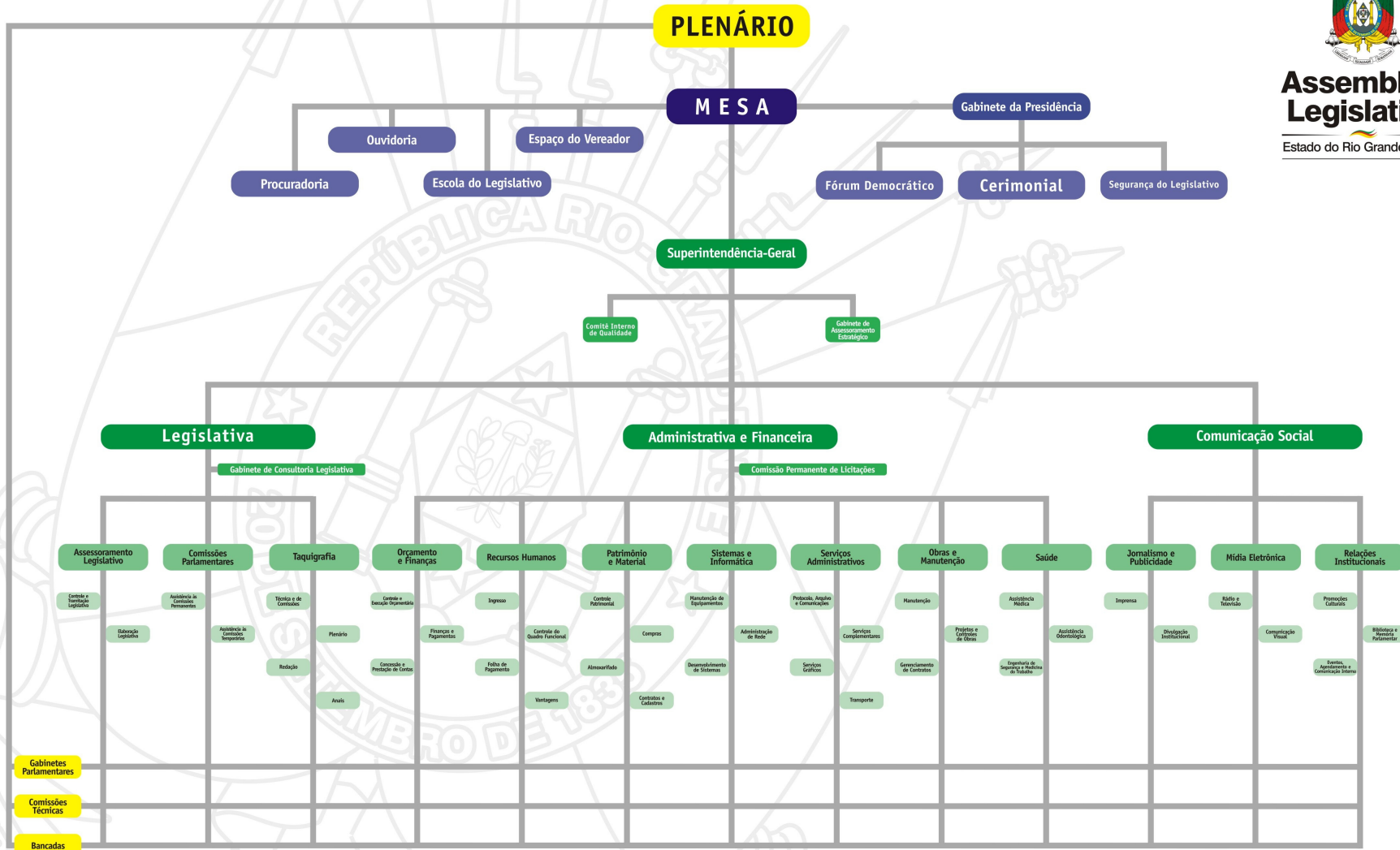
ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ALRS



Assembléia Legislativa

Estado do Rio Grande do Sul



- Gabinetes Parlamentares
- Comissões Técnicas
- Bancadas

ANEXO B – QUESTIONÁRIO

I – DADOS PESSOAIS

1. Há quanto tempo trabalha na Assembléia Legislativa?

Até 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

2. Qual a sua formação?

Ensino fundamental Ensino médio

Superior Incompleto – Qual curso: _____

Superior Completo - Qual curso: _____

Pós-graduação – Qual área: _____

3. Há quanto tempo trabalho no setor em que está atualmente lotado?

II – DADOS REFERENTES A GESTÃO DE CONTRATOS

4. Há quanto tempo desenvolve atividades relacionadas com a gestão de contratos? _____

5. Em relação aos contratos, você é

Gestor Co-gestor

6. Participaste do curso “Capacitação Gerencial na ALRS – Procedimentos Internos” ministrado pela Escola do Legislativo? Não Sim

Em caso afirmativo da resposta anterior, qual a sua opinião sobre:

Temas abordados no curso

() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

Carga horária geral do curso

() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

Aplicabilidade prática dos temas tratados

() Excelente () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

Qual a tua opinião quanto as seguintes questões:

O conhecimento da Lei nº 8.666/93 é indispensável para a boa gestão de um contrato

Concordo plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo plenamente

Possuir conhecimentos específicos em relação ao objeto contratado é imprescindível

Concordo plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo plenamente

A gestão do contrato aprende-se durante a execução do mesmo

Concordo plenamente Concordo Indiferente Discordo Discordo plenamente

O gestor deve necessariamente ter um treinamento antes de ocupar a função

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

O gestor deve ser hábil para ter o contratado como seu colaborador

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

A administração disponibiliza todas as ferramentas necessárias para a boa gestão do contrato

Concordo totalmente Concordo Indiferente Discordo Discordo totalmente

7. Aponte dificuldades que encontras na rotina da gestão contratual:

8. Quando da ocorrência de dúvidas quanto a procedimentos em relação aos contratos, em qual unidade da ALRS costumamos solicitar ajuda? Por quê?

9. De que forma a administração pode capacitar melhor o gestor de contratos?

10. O que você julga ser imprescindível para o bom desempenho das atividades do gestor?

ANEXO C – PROGRAMA SEPARE!

CONSCIENTIZAÇÃO

Separe! promove diminuição de gastos da AL com recolhimento de lixo

orgânico Por: Vanessa Canciam - MTB 2060 / Agência de Notícias

Data: 01/10/2008 Hora: 08:56

Depois de quase cinco meses de instalação, a Campanha Separe! está contribuindo para que a Assembléia Legislativa produza menos lixo orgânico e mais resíduos recicláveis. Além de cooperar com o meio ambiente, essa mudança no perfil dos resíduos provocou a diminuição do valor cobrado pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) para realizar o recolhimento dos materiais orgânicos. Lançada em 7 de maio, a campanha Separe! integra o Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Parlamento gaúcho e é uma das ações internas do Projeto Jogue Limpo.

Alterações

Segundo a presidente da Comissão do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Legislativo gaúcho, Elenice de Mello, com o sistema de separação, a Casa gera atualmente três metros cúbicos (m³) de lixo orgânico por dia e 21 m³ de resíduos recicláveis por semana, em média. Antes do funcionamento da campanha, a Assembléia produzia 8 m³ de lixo orgânico e 1 m³ de resíduos recicláveis, em igual período.

Devido à mudança, o contrato com o DMLU foi reformulado em agosto e a Casa passou a economizar mensalmente R\$ 1.805,79 com o recolhimento do lixo orgânico, realizado cinco vezes por semana, de acordo com a coordenadora da Divisão de Serviços Complementares do Departamento de Serviços Administrativos, Susana Lopes. Materiais recicláveis como jornais, papéis brancos e papelão limpo são entregues à Associação de Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital São Pedro (ATUT), onde é desenvolvido um programa social que contribui com a reabilitação dos pacientes.

De acordo com o coordenador geral da ATUT, Marcos Santos de Oliveira, a instituição recebe, em média, de quinhentos a mil quilos de material reciclável vindos da Assembléia, toda a semana. "Os próprios pacientes e algumas pessoas da comunidade realizam a separação do material que chega. Tudo é organizado em fardos e vendido para um fábrica que faz a reciclagem. O que recebemos é dividido entre todos aqueles que trabalham, contribuindo com a renda dos internos", explica Oliveira. Segundo ele, cerca de 40 pessoas trabalham na associação e recebem por mês aproximadamente R\$ 450,00, por turno integral de atividade.

Propostas

Conforme Elenice de Mello, o próximo passo da Comissão do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Legislativo será fazer o lançamento de uma nova etapa da campanha Separe! "Há a necessidade de conscientizarmos as pessoas sobre a possibilidade e importância da redução do consumo. Se houver mais cuidado para consumir, vamos gerar ainda menos materiais como copinhos e papel. Pretendemos ampliar a campanha para integrar a Assembléia dentro de um processo de gestão ambiental", disse.

Notícias - Microsoft Internet Explorer


Assembleia Legislativa
 Estado do Rio Grande do Sul

CONSCIENTIZAÇÃO

Separar! promove diminuição de gastos da AL com recolhimento de lixo orgânico

Por: Vanessa Cancian - MTB 2060 / Agência de Notícias
Data: 01/10/2008 Hora: 08:56

Marcelo Bertani / Ag AL



Depois de quase cinco meses de instalação, a Campanha Separar! está contribuindo para que a Assembleia Legislativa produza menos lixo orgânico e mais resíduos recicláveis. Além de cooperar com o meio ambiente, essa mudança no perfil dos resíduos provocou a diminuição do valor cobrado pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) para realizar o recolhimento dos materiais orgânicos. Lançada em 7 de maio, a campanha Separar! integra o Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Parlamento gaúcho e é uma das ações internas do Projeto Jogue Limpo.

Alterações
Segundo a presidente da Comissão do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Legislativo gaúcho, Elenice de Mello, com o sistema de separação, a Casa gera atualmente três metros cúbicos (m³) de lixo orgânico por dia e 21 m³ de resíduos recicláveis por semana, em média. Antes do funcionamento da campanha, a Assembleia produzia 8 m³ de lixo orgânico e 1 m³ de resíduos recicláveis, em igual período.

Devido à mudança, o contrato com o DMLU foi reformulado em agosto e a Casa passou a economizar mensalmente R\$ 1.805,79 com o recolhimento do lixo orgânico, realizado cinco vezes por semana, de acordo com a coordenadora da Divisão de Serviços Complementares do Departamento de Serviços Administrativos, Susana Lopes. Materiais recicláveis como jornais, papéis brancos e papelão limpo são entregues à Associação de Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital São Pedro (ATUT), onde é desenvolvido um programa social que contribui com a reabilitação dos pacientes.

De acordo com o coordenador geral da ATUT, Marcos Santos de Oliveira, a instituição recebe, em média, de quinhentos a mil quilos de material reciclável vindos da Assembleia, toda a semana. "Os próximos pacientes e algumas pessoas da comunidade

Iniciar

Notícias - Microsoft In... 17:04

Fonte: www.al.rs.gov.br/noticias – acessado em 17/11/2008.