

FACULDADE VALE DO AÇO - FAVALE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**THIAGO MURTA DA SILVA**

**GERENCIAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA CATEGORIA  
PRIVADA: UM ESTUDO DA FUNÇÃO DO GESTOR E DO FISCAL**

Açailândia

2022

**THIAGO MURTA DA SILVA**

**GERENCIAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA CATEGORIA  
PRIVADA: UM ESTUDO DA FUNÇÃO DO GESTOR E DO FISCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Engenharia de Produção, da Faculdade  
Vale do Aço – FAVALE.

Orientador: Prof. Me. Randal Gomes

Açailândia 2022

**Ficha catalográfica - Biblioteca José Amaro Logrado  
Faculdade Vale do Aço**

S586g

Silva, Thiago Murta da.

Gerenciamento de Contratos Administrativos na Categoria Privada: um estudo da função do gestor e do fiscal. / Thiago Murta da Silva. – Açailândia, 2022.

35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Engenharia de Produção, Faculdade Vale do Aço, Açailândia, 2022.

Orientador: Prof. Esp. Randal Silva Gomes.

1. Gestão. 2. Contrato. 3. Gestor. 4. Fiscal. I. Silva, Thiago Murta da. II. Gomes, Randal Silva. (orientador). III. Título.

CDU 005.954:349.22

**THIAGO MURTA DA SILVA**

**GERENCIAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA CATEGORIA  
PRIVADA: UM ESTUDO DA FUNÇÃO DO GESTOR E DO FISCAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Engenharia de Produção, da Faculdade  
Vale do Aço – FAVALE.

Orientador: Prof. Me. Randal Gomes

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. RANDAL GOMES** (Orientador)  
FACULDADE VALE DO AÇO – FAVALE

---

**Prof.** \_\_\_\_\_  
FACULDADE VALE DO AÇO – FAVALE

---

**Prof.** \_\_\_\_\_  
FACULDADE VALE DO AÇO – FAVALE

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos meus amigos e familiares que diretamente ou indiretamente participaram dessa árdua etapa da minha vida. Ao meu orientador, sem o qual não teria conseguido concluir este difícil trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente a Deus, pela oportunidade e condições de poder concluir mais um sonho.

Mergulhando em um mundo de palavras, não encontro uma com significado de gratidão tão grande quanto a que tenho a todos que me ajudaram a chegar neste momento. Agradeço a minha família, principalmente a minha mãe Maria Emília, que foi o impulso para que eu concluísse mais essa etapa, obrigado por sempre me apoiar e me incentivar a crescer cada vez mais.

Minha eterna gratidão ao meu orientador, Randal Gomes, por confiar plenamente em mim para apresentação desse projeto, me dando o suporte necessário para o êxito do mesmo. Agradeço também aos meus professores, que ficarão marcados nessa jornada nada fácil, por todas as experiências, orientações e conhecimentos. Agradeço a Faculdade FAVALE pela oportunidade de fazer esse curso e por todo apoio e ensino.

Enfim, para todos: meu simples (porém sincero), muito obrigado!

*“A excelência na Gestão é aquela inspirada pelo engajamento e guiada pelo conhecimento.”*

*- Silvana Ladi Ramalho*

## RESUMO

Considerando a importância da gestão de contratos na administração privada, o presente projeto de pesquisa tem por objetivo expor o que é um contrato, e identificar obstáculos existentes na execução de contratos elaborados por empresas em situações análogas à particular. Para isso, visamos esclarecer a importância dos gestores e fiscais de contratos, bem como descrever suas funções para que possamos relatar as complicações existentes nesses cargos. Sendo assim, faz-se importante destacar particularidades da gestão de contratos, dentre elas, suas definições e limitações que nos levam a compreender como se dá a criação de um contrato, suas cláusulas obrigatórias e áreas em que podem ser aplicados para assim analisarmos as dificuldades existentes e assimilarmos às funções de gestor e fiscal de contrato. Com isso, e com base nas análises dos resultados de pesquisas, podemos notar que grande parte dos problemas é decorrente da falta de capacitação dos profissionais de gestão e fiscalização que possuem habilidades limitadas. Por fim, ressaltamos a importância do incentivo à profissionalização de gestores e fiscais de contrato, com inclusão de auditorias, implantação de um modelo de gestão de qualidade empresarial e a seleção de candidatos capacitados o suficiente para exercer algum dos cargos.

**Palavras-chave:** Gestão; contrato; gestor; fiscal.



## **ABSTRACT**

Considering the importance of contract management in private administration, this research project aims to expose what is a contract, and to identify existing obstacles in the execution of contracts drawn up by companies in situations similar to the particular one. For this, we aim to clarify the importance of contract managers and inspectors, as well as describe their functions so that we can report the complications that exist in these positions. Therefore, it is important to highlight particularities of contract management, among them, its definitions and limitations that lead us to understand how the creation of a contract takes place, the mandatory clauses and areas in which they can be applied, so that we can analyze the difficulties existing and assimilate the functions of manager and contract supervisor. With that, and based on the analysis of research results, we can note that a large part of the problems arises from the lack of training of management and inspection professionals who have limited skills. Finally, we emphasize the importance of encouraging the professionalization of contract managers and inspectors, with the inclusion of audits, implementation of a business quality management model and the selection of candidates qualified enough to exercise any of the positions.

**Keywords:** Management; contract; manager; supervisor.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de ciclo de vida do contrato de construção .....	21
---	----

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Etapas de execução de um contrato e suas respectivas atividades .....	20
Quadro 2 – Classificações das etapas do ciclo de vida de um contrato	22
Quadro 3 – Áreas em que um contrato privado pode existir.....	25
Quadro 4 – Princípios do contrato privado.....	26

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
2.	OBJETIVOS.....	17
2.1	Objetivo Geral.....	17
2.2	Objetivos Específicos .....	17
3.	JUSTIFICATIVA.....	18
4.	REFERÊNCIAL TEÓRICO .....	19
4.1	Contrato.....	19
4.2	Gestão e fiscalização de contrato.....	23
4.3	Análise geral dos deveres da administração privada. ....	24
4.4	Análise geral do contrato privado .....	25
4.5	A função do gestor de contratos e sua importância.....	28
4.6	A função do fiscal de contrato e sua importância .....	28
4.7	Limitações e dificuldades na gestão e fiscalização de contratos ..	29
5.	METODOLOGIA .....	31
5.1	Treinamento e capacitação empresarial para gestores e fiscais de contrato .....	31
5.2	Auditorias para profissionais de gestão e fiscalização .....	32
5.3	A implantação de um modelo de gestão empresarial.....	33
5.4	A importância da equipe de recursos humanos na contratação de gestores e fiscais .....	34

CONCLUSÃO ..... 35

REFERENCIAS ..... 36

## 1. INTRODUÇÃO

O contrato é caracterizado como uma forma de registrar um acordo entre duas ou mais partes envolvidas e simultaneamente gerir suas interações ao longo de um período determinado. Para o trabalho alcançar uma eficiência e qualidade no serviço fornecido são nomeados servidores para realizar o controle da gestão, cumprindo com ações de fiscalização, sendo esses gestores e fiscais responsáveis pela execução, controle e acompanhamento dos contratos, atuando cada profissional em suas obrigações respectivamente.

Desta forma o gestor deve estar desde o início do projeto, desde as etapas de planejamento, conhecendo profundamente as opções existentes de contratações que serão feitas, até as disposições do termo contratual, retratando as devidas expectativas referentes ao contrato. A atuação do gestor de contrato deve seguir conforme as normas da constituição e, logicamente, as leis instauradas, buscando a satisfação do interesse dos envolvidos. Para isso os gestores terão de exercer sua função de forma eficaz e com a melhor viabilidade econômica.

Conforme apresentado, os objetivos da gestão de contratos é garantir que ambas partes cumpram com seus respectivos deveres da forma mais eficiente e efetiva possível. Que os resultados sejam iguais aos planejados no decorrer do processo e que sejam entregues em prazos estabelecidos pela gestão coincidente as datas propostas.

Naturalmente existem inúmeras variáveis que podem influenciar negativamente a gestão de contratos, seja de forma direta ou indireta. Os colaboradores frequentemente encontram dificuldades de como lidar com os contratantes, por uma ou outra falta de formação, sendo assim sobram muitas lacunas a serem preenchidas no ramo de gestão de contratos. Métodos efetivos devem ser constantemente propostos e melhorados ativamente para que o status de gestão da empresa possa alcançar novos patamares.

Nesse sentido, essa pesquisa tem como propósito responder as seguintes questões: quais os principais obstáculos e problemas evidenciados

na gestão de contratos em empresas privadas? Qual a importância do gestor no acompanhamento e fiscalização dos mesmos? Sugere-se que: a falta de comunicação e experiência dos gestores são fatores que interferem diretamente na sua atuação, na administração da gestão de contratos e nos desempenhos e relações empresariais.

Seguindo os objetivos propostos este trabalho está dividido nas seguintes seções de estudo: contrato, gestão de contratos, importância do gestor de contratos, as limitações e dificuldades na gestão de contratos. Saliendo a função tanto da instituição privada em que os gestores estão inseridos, quanto a função desses fiscais de contrato.

A base norteadora do desenvolvimento do trabalho foi a revisão da literatura de materiais disponíveis em várias bases de dados. Trabalhando principalmente nos conceitos de gestão contratual, que nos guia para uma análise de gestão coerente com as vivenciadas nos últimos anos de mercado.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Identificar os obstáculos existentes no gerenciamento de contratos administrativos da esfera privada, explanando as diferenças de funções entre o gestor de contratos e fiscal de contratos para relacionar com as dificuldades existentes no processo de gestão de contratos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Explorar as limitações e dificuldades encontradas na gestão de contratos;
- Analisar fatores que interferem diretamente na atuação do gestor de contratos diante de sua função;
- Destacar a importância do fiscal na execução dos contratos;
- Apresentar soluções para problemas existentes na elaboração, execução, gestão e fiscalização de contratos;



### **3. JUSTIFICATIVA**

Tendo em vista que a gestão de contratos administrativos é um pilar essencial para a consolidação de diversas empresas privadas no mercado, esse projeto de pesquisa foi baseado nas preocupações que uma má gestão de contratos pode causar em um negócio.

Como é sabido, uma má gestão contratual pode causar consequências diretas em uma empresa, seja por esquecimento de uma data de renovação de contrato ou falta de experiência do gestor responsável. Estas consequências trazem consigo diversas variáveis que podem nos levar à raiz do problema proveniente desses erros.

Com isso, faz-se necessária uma análise geral desde os deveres de uma administração privada, o método de elaboração de seus contratos, as funções exercidas pelos gestores e fiscais de contrato e como funcionam as relações entre as empresas e seus colaboradores para a identificação das dificuldades que uma instituição privada possa enfrentar.

Sendo assim, o objetivo do estudo proposto, servirá de auxílio tanto para a implantação de um melhor sistema de gestão de contratos, quanto para a busca de capacitação desses servidores que exercem a função de gestão e fiscalização de contratos.

## **4. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **4.1 Contrato**

Segundo a literatura não existe uma data específica de surgimento do contrato, no entanto, foi na era clássica que os elementos do acordo contratual começaram a ser introduzidos efetivamente. Atingindo um conceito de contrato técnico mais específico, cuja definição consiste em “um acordo de vontades por meio de qual as pessoas formam um vínculo jurídico a que se prendem” (GAGLIAN, 2019), sendo inteiramente responsáveis pelo seu cumprimento ou no descumprimento sofrendo de suas consequências.

O conceito de contrato é utilizado para representar qualquer acordo que tenha a participação de pelo menos duas pessoas, empregado estruturalmente para fornecer uma perspectiva útil ao analisar a execução de um negócio (HAUBERT, 2016). Dentre as características que fundamentam a importância da elaboração de um contrato, destaca-se a sua consensualidade, por se tratar de um acordo bilateral; formalidade, por ser um documento estabelecido pela Lei 8.666/93; e sua comutatividade, pois as obrigações são equivalentes e recíprocas.

O contrato, quando bem gerenciado, torna-se um instrumento poderoso. Para isso, é necessária a adoção de instrumentos de controle, que garantam a manutenção de um histórico de qualidade, promovendo uma constante na melhoria do desempenho de empresas que fazem o uso de contratos. Todas essas etapas possuem suas características próprias e devem ser respeitadas para que ambos os lados contratantes saiam com resultados positivos.

Existe uma sequência de etapas designadas para a realização efetiva de um contrato, que vai desde a sua formação até sua rescisão. Para isso é necessário ter em mente o princípio do art. 476 do Código Civil, onde afirma que nenhuma das partes (credor ou devedor) pode exigir o cumprimento das obrigações por parte da outra, se não cumprir sua obrigação. Nesse contexto, Santos (2017) exemplifica algumas dessas etapas que são fundamentais na execução de um contrato (Quadro 1).

O quadro a seguir expõe etapas que auxiliam na execução de um contrato.

QUADRO 1: ETAPAS DE EXECUÇÃO DE UM CONTRATO E SUAS RESPECTIVAS ATIVIDADES

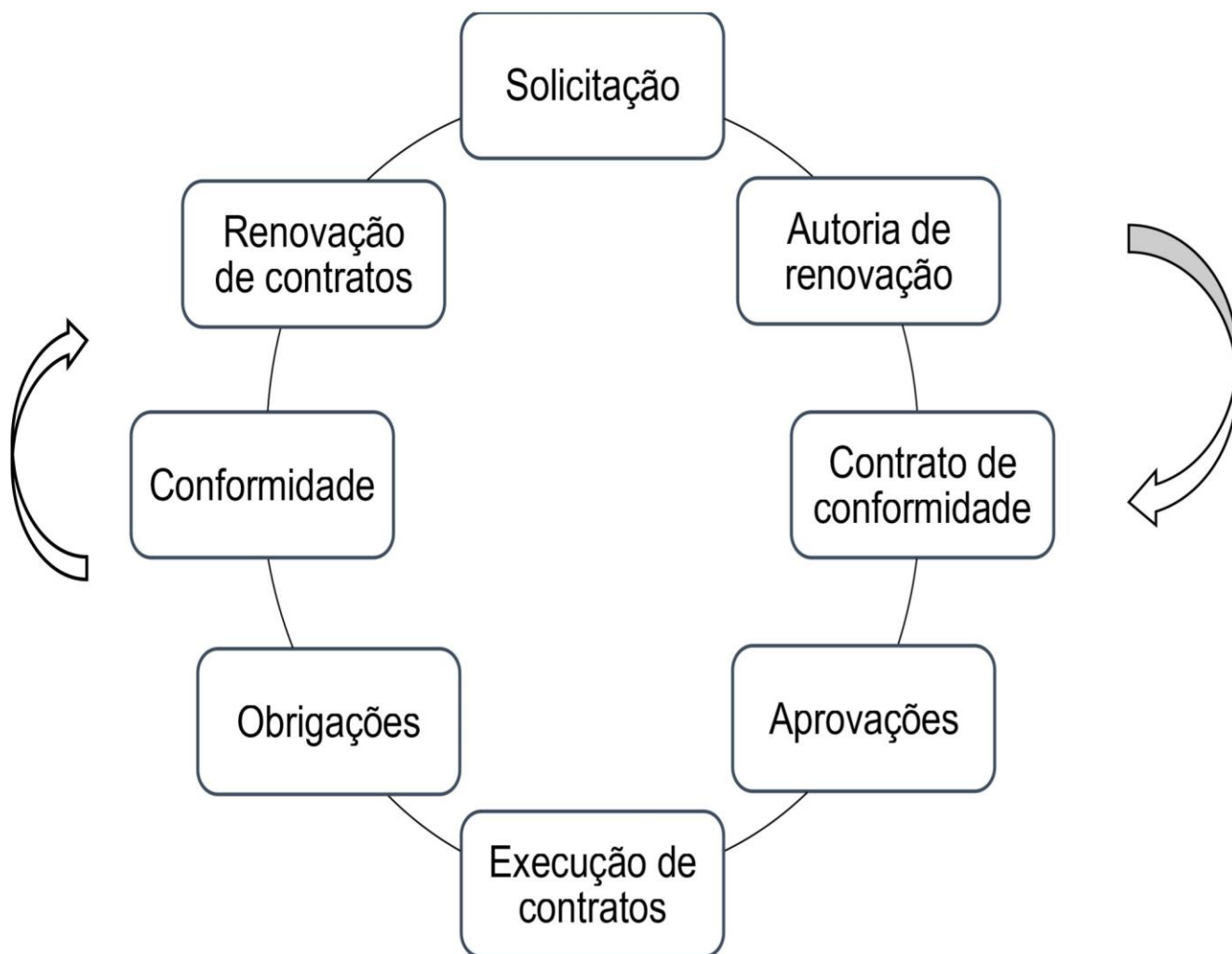
<b>Etapas</b>	<b>Atividades</b>
Orientação	Estabelecer normas e diretrizes, dar e receber informações sobre a execução do contrato.
Fiscalização	Verificar o material utilizado e a forma de execução. Confirmar o cumprimento das obrigações tanto no aspecto técnico quanto nos prazos de realização
Interdição	Paralisar a execução do contrato por estar em desacordo com o pactuado
Intervenção	Assumir a execução do contrato
Aplicação de penalidades	Agir quando verificar a inadimplência do contratado na realização, no cumprimento de prazos ou qualquer outra obrigação.

Fonte: Santos (2017)

Existem diversas maneiras de abordar as etapas de contrato de uma forma mais detalhada, uma delas é utilizando o ciclo PDCA, criado por Deming. É um instrumento de gestão que visa o impulsionamento da melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*). Podendo ser uma ferramenta de grande valor

para a gestão de contratos, segundo os autores esse ciclo tem como propósito não só o entendimento sobre a origem do problema, mas também, a compreensão de como esse problema pode ser solucionado da melhor maneira possível (QUINQUIOLO, 2002). A figura a seguir representa o ciclo de vida de um contrato ainda em construção.

Figura 1: Modelo de ciclo de vida do contrato de construção



Fonte: Gestão de Contratos, Trinkuniere e Trinkunas (2014)

As classificações do ciclo de vida de um contrato pode ser entendido por meio do Quadro 2 apresentado a seguir.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÕES DAS ETAPAS DO CICLO DE VIDA DE UM CONTRATO

Fase de solicitação	Etapa em que os envolvidos decidirão o tipo de contrato que eles necessitam;
Fase de autoria de renovação	Momento que se pode editar os contratos existentes para que eles supram as demandas existentes.
Fase de negociação	Onde define-se os objetivos que serão realizados no contrato. Esta etapa é caracterizada pela participação de todos os interessados, é buscado uma harmonização entre seus interesses para a produção de um contrato executável e justo para as partes.
Fase de aprovações	Fase onde a maior parte dos casos de contratos considerados complexos são avaliados por diferentes partes interessadas.
Fase de execução do contrato	Quando tem que ser elaborado e assinado o contrato final para dar início às atividades propostas.
Fase de obrigações	Visa observar a vida de um contrato, visto que, suas relações são para após a assinatura do contrato.
Fase de conformidade	Momento em que os recursos de relatório fornecem às organizações visibilidade de todas as relações contratuais, incluindo auditoria total do contrato.
Fase de renovação de contratos	Aquela que está relacionada à possibilidade de as organizações capitalizarem cada oportunidade de renovação, identificando candidatos para a mesma, alertando os funcionários sobre esses contratos a tempo de tomar decisões de negócios e criando novos contratos ou minutas com base nos existentes.

Fonte: Gestão de Contratos, Trinkuniere e Trinkunas (2014)

Portanto, cada etapa representa diferentes elementos caracterizados de suma importância na construção de um contrato, sendo essencial respeitá-las. O bom desempenho do mesmo é resultado de inúmeras variantes que foge do âmbito do contratual, porém, dar início a um procedimento empresarial sem estar firmado em um contrato que lhe garanta sucesso e garantias perante perigos do mercado, fornece riscos enormes que poderão atingir diretamente a empresa e seus colaboradores.

#### **4.2 Gestão e fiscalização de contrato**

Gestão de contratos é o conjunto das técnicas, procedimentos, medidas e controles cujo objetivo é a administração correta e eficaz de todas as variáveis envolvidas na contratação. Desde a proposta, passando pela negociação do contrato, discussão, cautelas na formalização do contrato, execução, acompanhamento e entrega do trabalho, seja ele uma obra, um projeto, um serviço, ou qualquer outra prestação de serviço. (VIEIRA, 2017).

No que diz respeito à atuação a lei determina que para cada contrato firmado deve ter pelo menos um servidor responsável pela gestão e fiscalização, diante disso, o gestor e fiscal de contrato são nomeados por meio de portarias do órgão.

A Lei Federal de Licitações, Lei nº 8.666/93 que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, instituindo normas gerais para licitações e contratos administrativos prevê, em seus artigos 58 e 67, que os contratos administrativos devem ser fiscalizados e acompanhados, como forma de garantir desejado grau de eficiência administrativa na consecução do interesse público (SANTOS, 2017, p.187).

É importante salientar que a gestão de contratos é o processo que garante todas as partes de um contrato se cumpra integralmente as suas obrigações, de forma a satisfazer os objetivos operacionais do contrato, os objetivos estratégicos de negócio do cliente, envolvendo a construção de um bom relacionamento entre a empresa e o contratante (VIEIRA, 2017).

A administração privada tem o dever de fiscalizar e acompanhar a execução dos contratos. Sendo assim, a empresa tem o dever de designar um

colaborador (ou mais, ao depender da complexidade do objeto) para acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos. Essa fiscalização acompanha a execução dos contratos representando uma garantia à administração de uma empresa que cederá bens ou serviços a serem executados na quantidade e qualidade contratados (OLIVEIRA, 2011).

Sendo assim, podemos notar que ambas as funções necessitam de trabalhar em conjunto para a melhor execução de um contrato. Com isso, almeja-se um maior grau de eficiência nos trâmites do contrato.

#### **4.3 Análise geral dos deveres da administração privada.**

Diferentemente da administração pública, a qual é caracterizada pela adequação de praticamente todas as políticas governamentais, a administração privada depende somente de si. Os deveres de uma administração privada giram em torno de interesses individualistas que, quando necessário, tornam-se um interesse mútuo quando envolvem dois ou mais agentes de diferentes empresas (MALIK, 2010).

Nesse modelo de administração os colaboradores tendem a buscar os melhores resultados possíveis que possuam rentabilidade e tragam competitividade para a empresa. É de suma importância que empresas privadas possuam um sistema de integração e capacitação para seus profissionais, uma vez que, por tratar-se de uma administração privada é necessária uma excelente gestão que possua conhecimentos prévios e profissionalismo para não haver perdas econômicas.

Ademais, assim como na administração pública, também é de dever da administração privada seguir todas as leis para elaboração de um contrato, vigentes na Constituição Federal, LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, art. 37, inciso XX que institui normas para licitações e contratos.

Sendo assim, podemos afirmar que os deveres da administração privada são:

- Planejar objetivos e metas;
- Organizar-se para alcançar os objetivos impostos;

- Gerenciar atividades e equipe de trabalho;
- Coordenar seu colaborador para atingir seus objetivos;
- Controlar as atividades planejadas;
- Gerenciar contratos (elaborar e executar);
- Disponibilizar um fiscal, ou mais, para realizar o acompanhamento do contrato;
- Viabilizar acordos para o bem-comum entre contratado e contratante;
- Executar o contrato acordado, podendo reincidir em casos específicos previamente pautados.

#### **4.4 Análise geral do contrato privado**

O contrato privado é caracterizado por ser um acordo entre um particular (objetivando o lucro) e a Administração de uma empresa que se encontra em situação análoga ao particular. O quadro a seguir demonstra como esse modelo de contrato pode atuar conforme a área definida.

QUADRO 3 – ÁREAS EM QUE UM CONTRATO PRIVADO PODE EXISTIR.

Soluções tributárias	Assessoria e consultoria tributária para estruturação de projetos e para negócios usuais
Trabalhista empresarial	Assessoria e consultoria em projetos especiais tais como procedimentos de terceirização e revisão de contratos e políticas de trabalho
Corporativa	Assessoria e consultoria nas áreas de Contratos, Societário, Bancário, Regulatório (Energia, Seguro e outros), Operações de M&A (Operações de fusões e aquisições) e Investimentos Imobiliários



Contencioso cível	Princípio que regula as relações particulares. Voltada para solução de disputas judiciais e/ou arbitrais envolvendo direito empresarial em geral. Questões relacionadas a responsabilidade civil, direito bancário, securitário e propriedade industrial
-------------------	--

Fonte: Contratos Administrativos (Novo, 2019)

O quadro a seguir apresenta alguns princípios do contrato privado que regem a execução do mesmo. Sendo eles:

QUADRO 4 – PRINCÍPIOS DO CONTRATO PRIVADO.

Princípio da igualdade das partes	Neste princípio as partes de um processo são iguais em direitos e deveres, e não devem, exceto em alguns casos, impor nenhuma condição a outra.
Princípio da legalidade ampla	Em síntese, tudo que não está estritamente proibido é permitido. Ou seja, a não ser que o ato seja proibido, a parte pode realiza-lo como desejar.
Princípio da autonomia da vontade:	Em síntese, tudo que não está estritamente proibido é permitido. Ou seja, a não ser que o ato seja proibido, a parte pode realiza-lo como desejar.
Princípio da Boa-fé	Princípio que regula as relações particulares

Fonte: Princípios contratuais: dos princípios tradicionais aos modernos (Uliana, 2017)

No contrato privado, assim como no Administrativo, é seguida a regra geral estabelecida pelo Código Civil com base na teoria geral dos contratos

(SOUSA, 2014). Isso faz com que estejam obrigatoriamente presentes as cláusulas necessárias que estabeleçam:

- a) o objeto e seus elementos característicos;
- b) o regime de execução ou a forma de fornecimento;
- c) o preço e as condições de pagamento, os critérios e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data das obrigações e a do efetivo pagamento;
- d) os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- e) o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- f) as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- g) os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- h) os casos de rescisão;
- i) o reconhecimento dos direitos da empresa, em caso de rescisão administrativa pela inexecução parcial ou total do contrato;
- j) as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- k) a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou, ao convite e à proposta do licitante;
- l) a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- m) 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.

Contrato de Direito Privado garante a autonomia de vontade das partes, possibilitando alterações mediante acordo mútuo, desde que não sejam proibidas por lei. Com isso podemos notar que existem inúmeros passos a serem seguidos para a execução de um contrato privado (SOUSA, 2014).

#### **4.5 A função do gestor de contratos e sua importância**

As atividades de responsabilidade do gestor de contratos vão desde a etapa do planejamento, às condutas preventivas e corretivas, acompanhamento, fiscalização e à execução do contrato. Logo é imprescindível a assistência da gestão desde a elaboração do contrato até o seu encerramento, acompanhando em todo processo licitatório, na assinatura do contrato, execução, controle de prazos, na comunicação com as autoridades em casos de irregularidades passíveis de penalização, priorizando todas as decisões pertinentes para o cumprimento do mesmo (CRISTÓVAN E SCHOEFFEL, 2008)

Para realizar uma gestão contratual adequada por meio de uma supervisão eficiente, o gestor deve ter conhecimento técnico de todo o quadro legal, desde as legislações vigentes, cláusulas contratuais, devendo estar integrado em todas as etapas de planejamento e elaboração. Além disso, é indispensável que o gestor seja proativo, capaz de desempenhar suas funções corroborando com um perfil adequado e total capacidade de liderar, demonstrando ser flexível, assertivo e que tenha a visão de obter os melhores resultados (CRISTÓVAN E SCHOEFFEL, 2008).

Um exemplo de atitude proativa seria o acompanhamento (desde o início) da remessa de algum produto para certificar sua entrega na data combinada, também nos casos de urgência ao buscar auxílio de outros setores devendo não somente enviar uma solicitação e aguardar, mas ir ao encontro do responsável pelo setor para obter respostas mais rápidas.

#### **4.6 A função do fiscal de contrato e sua importância**

Acompanhar e fiscalizar contratos trata-se um poderoso método que o gestor dispõe para a defesa do interesse mútuo. A administração deve acompanhar e fiscalizar o contrato para verificar o cumprimento das cláusulas contratuais e disposições técnicas em todos os aspectos. Com isso faz-se necessário um representante da Administração, preferivelmente do setor que solicitou o serviço, podendo haver contratações de terceiros para subsidiá-lo e assisti-lo com informações pertinentes dessa atribuição (SUÑÉ, 2011).

O fiscal deve registrar, formalmente e periodicamente, ocorrências em vigência do contrato, sejam elas positivas ou negativas. Em caso de ocorrências negativas, o fiscal deverá cientificar o gestor e sugerir medidas necessárias para a regularização das faltas observadas. Em casos extremos, o fiscal pode aplicar penalidades cabíveis, podendo notificar a empresa contratada ou aplicando uma multa correspondente (SUÑÉ, 2011).

Acompanhar o prazo de vigência do contrato também é uma responsabilidade do fiscal de contrato. Ao notar que o contrato está chegando ao seu fim, o fiscal deve recomendar ao gestor que prorogue o contrato ou realize novo processo licitatório, para a contratação do mesmo objeto ou serviço.

Por fim, durante toda a execução do contrato (vigência), o fiscal deve comparar os preços pagos pela Administração com os praticados efetivamente no mercado local, a fim de propor alteração contratual de reajuste de preços, para que a Administração não pague por bens ou serviços com preços acima dos praticados no mercado local (SUÑÉ, 2011).

#### **4.7 Limitações e dificuldades na gestão e fiscalização de contratos**

Grande parte das dificuldades encontradas na gestão de contratos muitas vezes está relacionada com a ineficácia do acompanhamento da contratação, decorrentes da ausência de conhecimento técnico e específico de gestores e fiscais responsáveis por essa atribuição e também devido a insuficiência de colaboradores para acompanharem todas as atividades desenvolvidas. Essa situação muitas vezes tem como consequência à má elaboração dos contratos, projetos básicos, omitindo informações que deveriam estar contidas no documento, deixando lacunas que se agravarão na execução do contrato, dificultando a fiscalização do contrato, tornando essa contratação inconsistente. Essa fragilidade pode gerar lacunas que podem abrir espaços para desvios e fraudes devido à falta de envolvimento profissional e de qualidade (TAVARES, 2018).

Um ponto importante e que dificulta bastante os processos de gerenciamento de contratos é a má comunicação entre as equipes, algo

comum uma vez que os processos de negociação envolver diferentes departamentos ou membros de uma equipe que precisem revisar um contrato. Este problema pode atrasar bastante o processo de conclusão de um contrato. Além disso, essas divergências entre equipes podem causar obstáculos na execução do contrato, pois o nível de interesse ou envolvimento das partes pode ser desigual, podendo arrastar as negociações além do previsto (TAVARES E TAVEIRA, 2018).

A falta de padronização na elaboração de documentos de contratos pode causar consequências econômicas e uma maior perda de tempo, uma vez que quando trabalhamos com modelos de documentos padronizados toda a equipe tem um maior conhecimento e entendimento das obrigações contratuais (MAGALHÃES, 2010).

Vale lembrar que a capacitação de gestores e fiscais é primordial para um bom desempenho do trabalho realizado, uma empresa privada deve sempre estar melhorando o currículo de seus profissionais para que problemas como este não venha a ser repetidos.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 Treinamento e capacitação empresarial para gestores e fiscais de contrato**

Um importante passo para evitar obstáculos na elaboração e execução de contratos é o treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos nos processos de gestão e execução de contrato. O treinamento nada mais é do que um momento teórico-prático realizado com a equipe de trabalho de um setor específico de uma empresa, com um objetivo definido e conduzido por uma pessoa que possui conhecimento a respeito do tema a ser apresentado. Esses treinamentos podem surgir através de iniciativas internas da administração empresarial.

Inicialmente é necessário observar os níveis de conhecimento dos colaboradores que compõe a equipe de gestão e fiscalização da empresa, identificando as lacunas existentes nos conhecimentos destes. Posteriormente, a empresa fica responsável pela contratação de um profissional qualificado nas áreas de gestão e fiscalização de contratos para direcionar gestores e fiscais sobre os processos de elaboração, padronização e aperfeiçoamento dos contratos licitados pela empresa, bem como seus respectivos deveres.

Esse treinamento pode seguir as seguintes etapas: Introdução às normas para licitações de contratos, tipos de contratos, etapas da elaboração de um contrato, padronização de contratos, deveres de um gestor de contratos, deveres de um fiscal de contratos, casos de rescisão de contratos e como evitar fraudes e desvios, não necessariamente seguindo a ordem apresentada. O treinamento poderá tomar algumas horas por dia dos profissionais sendo este período estabelecido pelo profissional que efetuará o treinamento disponibilizado pela empresa para capacitação profissional dos seus colabores.

Ao final da capacitação desses profissionais, é interessante que haja a distribuição de certificados simbólicos para os mesmos, pois essa ação representa a conclusão de uma etapa que, mesmo que internamente, será bastante importante aos colaboradores em relação a realização de suas funções.

## **5.2 Auditorias para profissionais de gestão e fiscalização**

As auditorias são métodos investigativos que têm por função realizar uma análise cuidadosa e sistemática das atividades desenvolvidas em uma empresa. Existem as auditorias internas, que são realizadas por um profissional próprio da organização, e as auditorias externas que são realizadas por um profissional que não possui vínculos com a empresa.

Com a realização de auditorias internas nas áreas de gestão e fiscalização de contratos poderemos verificar a existência de falhas e realizar as análises necessárias para suprir a lacuna existente. É uma maneira de auxiliar gestores a terem um maior controle das atividades, além de possibilitar a correção de erros e detecção de fraudes. Outra grande vantagem é a redução de gastos, pois nessa modalidade de auditoria o investimento é praticamente nulo, uma vez que é realizada por um profissional que já possui vínculo com a empresa.

As auditorias externas funcionam como um atestado da integridade da empresa, podendo confirmar ou não que a organização segue as boas práticas empresariais. As auditorias externas são realizadas por profissionais independentes que seguem padrões técnicos para verificar a confiabilidade de ações ou informações da empresa. Essas auditorias externas atestarão a veracidade dos dados contábeis, sobretudo, na criação e execução de um contrato, evitando assim possíveis fraudes e podendo agregar positivamente na função do fiscal de contratos.

Diferente dos treinamentos, nas auditorias o auditor tem a liberdade para aplicar uma prova, teste, que vai avaliar uma empresa, geralmente com perguntas pré-estabelecidas, visando acompanhar a evolução da empresa nos aspectos de gestão e fiscalização de contratos.

É importante salientar que, nas auditorias externas o principal objetivo é garantir a segurança da empresa perante os investidores. Elas são tidas como mais definitivas podendo ser realizada para conceder um certificado para a área auditada.

### **5.3 A implantação de um modelo de gestão empresarial**

Podemos definir a gestão empresarial como uma estratégia de condução de negócio a melhores resultados que partem de ações que envolvem a organização de processos, o controle de finanças, a administração dos recursos humanos e tudo que é essencial para sua manutenção.

A gestão da empresarial se relaciona com a definição de metas, organização de processos, planejamento estratégico, análise de custos, compras, vendas, pagamentos e recebimento, contratações e definições. Cada uma dessas áreas depende de boas práticas específicas da gestão, seja para cuidar melhor das finanças.

No sistema de gestão de contratos, um modelo de gestão empresarial causa impactos positivos. Isto é, a gestão empresarial trará melhorias sucintas em questões de gestão e fiscalização. Um exemplo disso é o modo como os gestores e fiscais passarão a trabalhar, a gestão empresarial oferece métodos amplos para um bom desenvolvimento na elaboração e execução de um contrato. Esse modelo apresenta um planejamento estratégico para os profissionais, de maneira que suas atividades sejam padronizadas e não haja falhas.

Para implantar de um modelo na empresa, inicialmente, é necessários conhecer os problemas externos e internos da empresa, sendo exemplos de problemas externos: concorrência acirrada, insatisfação de clientes, e exemplos de problemas internos: falta de acompanhamento de processos, falha na capacitação de colaboradores, etc.. Posteriormente, é necessário que sejam definidas soluções para os problemas apresentados, para que só então sejam avaliados os resultados e que seja refeito esse ciclo.

Grandes partes das empresas no Brasil aderem a algum modelo de gestão empresarial, para que essas empresas atendam os requisitos de qualidade ao cliente. É importante lembrar que, um sistema de gestão empresarial afeta todo âmbito laboral, trazendo benefícios não somente para as áreas específicas de gestão e fiscalização de contratos.



#### **5.4 A importância da equipe de recursos humanos na contratação de gestores e fiscais**

Em qualquer negócio que exista, é necessário que haja uma equipe de recursos humanos que será responsável pela contratação dos colaboradores de uma empresa. Baseados em estudos prévios nos impactos que uma má gestão de pessoas causa em uma empresa, podemos notar que grandes partes das demissões existentes acontecem pela falta de conhecimentos requeridos aos concorrentes de uma determinada vaga.

A equipe de recursos humanos é a responsável pelas contratações futuras de uma empresa, por isso, faz-se necessária a imposição de requerimentos de habilidades específicas ao futuro contratado. Ou seja, é de suma importância que a equipe de recursos humanos realize um processo de filtragem de candidatos para que seja selecionado aquele que mais possui conhecimento nas áreas de gestão ou fiscalização de contrato e que esteja mais apto a realizar a função.

Analisando características como, potencial e desempenho do candidato, a equipe de recursos humanos pode reter os talentos necessários seguindo conforme a receita de empresa.

## CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados, podemos notar que a grande maioria dos casos de rescisão contratuais e má gestão estão interligadas ao nível de capacitação dos colaboradores de uma empresa. Isso nos faz notar que um gestor mal capacitado não terá habilidades suficientes para elaborar um documento de contrato padronizado suficiente para não sobrem lacunas na execução de um processo. O fiscal, quando também não é capacitado, também pode trazer consequências negativas para o processo de execução de um contrato, uma vez que ele é responsável por relatar formalmente todas as ocorrências em vigor do contrato. Caso esses profissionais não sejam qualificados todo o processo será impactado.

Levando isso em questão, notamos que muitas empresas não incentivam a profissionalização de seus colaboradores, seja por treinamentos, auditorias ou seleção adequada dos seus trabalhadores. Por isso, faz-se necessária, inicialmente, a implantação de um sistema de gestão de qualidade empresarial para que, além da gestão de contratos, haja um controle total de todos os processos que o envolvem, isto é, desde o incentivo aos trabalhadores de uma empresa até o foco no contratante (que também pode ser chamado de cliente). Esta gestão de qualidade irá abordar todos os processos da gestão de contratos, gerenciar as relações da equipe e trazer uma melhoria contínua para todos os profissionais da empresa e do seu produto ofertado.

O próximo passo para uma boa gestão de contratos pode ser a aplicação de auditorias internas ou externas para os profissionais que trabalham diretamente na gestão de contratos, essas auditorias analisarão a sistemática de um gerenciamento de contrato e suas atividades envolvidas, estudando as melhores performances para a elaboração e execução de um contrato. Os gestores e fiscais seriam auditados por profissionais qualificados que possam encontrar falhas e buscarem soluções. Esse passo é importante para a melhoria do controle interno, a redução de falhas e desvios, a estimulação de boas práticas e, sobretudo, a capacitação dos gestores e fiscais de contrato da empresa.

## REFERENCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO. Prefeitura Municipal de Delmiro Gouveia. SILVA, Fabiana Ângelo F. **MANUAL DO FISCAL DE CONTRATOS**. JANEIRO 2018. p. 1-18. Disponível em: [https://www.pmdg.com.br/transparencia/components/com\\_rsform/uploads/5b462f4f94927-Manual%20de%20Fiscal%20de%20Contratos%20-%20DELMIRO.pdf](https://www.pmdg.com.br/transparencia/components/com_rsform/uploads/5b462f4f94927-Manual%20de%20Fiscal%20de%20Contratos%20-%20DELMIRO.pdf). Acesso em: 15 set. 2021.

COSTA, Antônio França. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos**. Revista do TCU, 2013, n. 123, p. 1-14, 1 maio 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/91>. Acesso em: 16 out. 2021.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SCHOEFFEL, Edna M. H. de Silva. **A FUNÇÃO DO GESTOR NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS**. Revista Caminhos, Rio do Sol, v. 1, n. 9, p. 131-141, janeiro/dezembro 2008. Disponível em: <http://wpcaminhos.s3.amazonaws.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2011/03/caminhos9ed.pdf#page=131>. Acesso em: 20 ago. 2021.

Faculdade de Educação Da Universidade de São Paulo – FEUSP. **MANUAL DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS**, São Paulo, 2019, 33 p.. Disponível em: <http://www4.fe.usp.br/wp-content/uploads/feusp/manual-gestao-de-contratos.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2021.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar**. Estratégias e Organizações, [S. l.], p. 1-3, 22 ago. 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 24 set. 2021.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002. 212 p.

JUSTEN FILHO, Marçal, **Comentários à lei licitações e contratos administrativos**. 14 ed. São Paulo: Dialética, 2010. Página 145.

MAGALHÃES, Yana Torres; NETO, Antonio M. de Carvalho; GONÇALVES, Pedro Paulo B. **Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos**. Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 26, p. 126-143, janeiro/abril 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p116/17405>. Acesso em: 7 set. 2021.

MALIK, Ana Maria. **Mudança na gestão de contratos Público-Privados: Contratos Público-Privados**. Debates GV, FGV - EAESP, n. 10, p. 1, 12 jul. 2010.

NETO, Gonzalo Vecina. **Mudança na gestão de contratos Público-Privados**. Debates GV, n. 10, p. 1-3, 12 jul. 2010.

NOVO, Benigno Núñez. **Contratos administrativos: Breve estudo sobre os contratos administrativos, como instrumento dado à administração pública para dirigir-se e atuar perante seus administrados sempre que necessite adquirir bens ou serviços dos particulares**. DireitoNet. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/11140/Contratos-administrativos>. Acesso em: 21 de Out. 2021

OLIVEIRA, Leonardo Nascimento de. **Poderes e deveres administrativos**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 89, jun 2011. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9618&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9618&revista_caderno=4). Acesso em 21 set. 2021.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002. SANTOS, M., Soares, E., Oliveira, S.R. e Vasconcelos, A.M. 2017.

**Explorando a gestão de contratos com fornecedores no contexto de CMMI-DEV e metodologias ágeis: a identificação de um gap**. Revista Brasileira de Computação Aplicada. 9, 2 (jul. 2017), 14-28. DOI: <https://doi.org/10.5335/rbca.v9i2.6042>

SOUSA, Tiago. **TEORIA GERAL DOS CONTRATOS E O PRINCÍPIO DA BOA-FÉ-OBJETIVA**. Universidade do Vale do Itajaí – Campus Tijucas. 2014.

SOUZA, Marcelo. **Manual de Gestão de Contratos da Núcleo**. Brasília: Instituto Protege, 2018. 256 p. ISBN 978-85-85170-00-4. 1. Contrato – Gestão. 2. Nuclep.

SUÑÉ, Cristiane. **Contratos administrativos na esfera pública: uma análise do papel do gestor e do fiscal**. 2011. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/21407>. Acesso em 17 set. 2021

ULIANA, Maria L. **Direito Civil. Contratos. Princípios contratuais: dos princípios tradicionais aos modernos**. JusBrasil. 2017.

VIEIRA, André Luis. **GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS**. Revista de Contratos Públicos (RCP) – Editora Fórum, em 05 de Abril de 2017. Publicado na RCP, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 9- 32, mar./ago. 2017.