

O GERENCIAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Página | 115

Cléia Brito da Silva

BB Tecnologia e Serviços, Barueri, São Paulo
cleia_brito_silva@hotmail.com

Anna Cristina Barbosa Dias de Carvalho

Centro Paula Souza - Faculdades de Tecnologia
(Fatec), Itaquera
annacbdc@gmail.com

Resumo: Pretende-se com este trabalho apresentar conceitos primordiais sobre gerenciamento e à fiscalização dos contratos administrativos, prerrogativas da Administração Pública (cláusulas exorbitantes) e práticas eficientes na gestão. Foi realizada uma revisão da literatura por meio de publicações acadêmicas, livros, legislação e documentos públicos, seguida de uma reflexão dos autores no sentido de orientar e guiar gestores/fiscais que lidam com as atividades do processo de Licitações e Contratos, com ênfase na Lei 8.666/1993 - principal lei que regula os contratos governamentais no Brasil. A análise dos fatores que influenciam na gestão de contratos na Administração Pública foi desenvolvida por meio de estudo de caso dos “sítios oficiais” de 4 (quatro) instituições da Administração Pública. Este estudo foi pautado no procedimento de pesquisa documental através de 43 (quarenta e três) documentos públicos. Os resultados obtidos na pesquisa mostram que os contratos administrativos, inerentes aos processos da Administração Pública, devem ser cada vez mais acompanhados e que a formalização da prática de fiscalização dos contratos precisa ser divulgada na Administração Pública. Recomenda-se o aprofundamento das pesquisas sobre a fiscalização de contratos, a realização de análises comparativas entre os órgãos públicos e novos estudos relatando os resultados adquiridos pela prática de fiscalização aplicada aos contratos administrativos.

Palavras-chave: Lei 8.666/1993; Fiscalização de Contratos Públicos; Administração Pública.

Abstract: The purpose of this paper is to present basic concepts about management and supervision of administrative contracts, prerogatives of the Public Administration (exorbitant clauses) as well as efficient management practices. A review of the literature was carried out through academic publications, books, legislation and public documents, followed by a reflection by the authors in order to guide and orient managers / inspectors dealing with the activities of the Bids and Contracts process, with emphasis on Law 8.666 / 1993, the main law regulating government procurement in Brazil. The analysis of the factors which

influence the management of contracts in the Public Administration was developed through a case study of the "official sites" of 4 (four) Public Administration institutions. This study was based on the documental research procedure through 43 (forty-three) public documents. The results obtained in the research show that the administrative contracts, inherent in the processes of the Public Administration, must be accompanied more and more and that the formalization of the practice of control of the contracts needs to be disclosed in the Public Administration. It is recommended a research on the supervision of contracts, through a comparative analysis between public agencies and study of the results acquired by the practice of supervision applied to administrative contracts.

Key words: Law 8.666/1993; Inspection of Public Contracts; Public administration.

1. Introdução

A relevância desse estudo se configura pelo fato da Administração Pública Brasileira adquirir bens e serviços através da contratação de empresas. Regulamente, contratos entre a Administração e terceiros têm sido firmados, seja por meio de contratos de obras públicas, de compras, de terceirização de serviços, de concessão/permissão de serviços públicos, de alienação ou de concessão/permissão de bens públicos; melhor dizendo, os contratos existem, desde o mais simples ao mais complexo, e para fazê-los funcionar é necessário que o gestor de um determinado órgão e/ou instituição público (a), seja eficiente tanto na gestão dos contratos, quanto na vistoria da execução do objeto contratado, respectivamente.

Outro fator significativo para este instrumento acadêmico é a apresentação de conceitos primordiais ao gerenciamento e à fiscalização dos contratos administrativos, à luz de bibliografia existente de artigos, livros, apostila, leis e decreto, tendo como fundamentação teórica os conceitos de contratos administrativos, prerrogativas da Administração Pública (cláusulas exorbitantes) e práticas eficientes na gestão de contratos, todos embasados na Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Brasil - Lei 8.666/93) que rege obrigatoriamente as contratações da Administração Pública.

Paralelamente, espera-se que este trabalho apresente contribuição para a construção do conhecimento da área de Contratos e Licitações da Administração Pública Direta e Indireta, sobretudo para as atividades laborais do gestor e de todo funcionalismo público, no intuito de formular políticas para o melhoramento do desempenho/competência desses profissionais. Este estudo visa tem como objetivo analisar a influência das cláusulas e da fiscalização na gestão de contratos administrativos, para melhorias dos processos e resultados na Administração Pública, além de definir e caracterizar contratos administrativos a partir da Bibliografia; Identificar cláusulas necessárias e cláusulas exorbitantes nos contratos administrativos; Demonstrar o papel das cláusulas nos contratos administrativos;

Avaliar a fiscalização do contrato como responsabilidade do gestor público e identificar práticas eficientes no gerenciamento dos contratos administrativos.

O presente trabalho faz um estudo bibliográfico da literatura sobre o tema “A gestão de contratos na Administração Pública”, visando investigar quais os fatores que influenciam no gerenciamento dos contratos dentro da gestão pública.

Esta pesquisa pretende refletir sobre a composição contratual (cláusulas contratuais) à luz da legislação e de outros estudos bibliográfico, no intuito de nortear o gestor público sobre ações e procedimentos obrigatórios, necessários e eficientes à gestão dos contratos administrativos.

A investigação da problemática, proposta neste instrumento, justifica-se pela relevância dos contratos administrativos para o funcionamento da máquina pública e, principalmente, no acompanhamento da execução do objeto contratado.

Considerando que a má gestão dos processos pode fomentar contratações e renovações contratuais desnecessárias e inadequadas, isto é, prejuízos aos cobres públicos, nesta pesquisa, pretende-se mostrar a sensibilidade que o gerenciamento dos contratos representa à Administração Pública, especialmente, para o cumprimento dos acordos firmados em contratos.

Enfim, busca-se uma revisão da literatura sobre o tema por meio de publicações acadêmicas, livros, legislação e documentos públicos, seguida de uma reflexão do pesquisador (a), no sentido de orientar e guiar gestores/fiscais e todo funcionário público que lida com as atividades do processo de Licitações e Contratos, Lei 8.666/1993, ou seja, com os contratos da Administração Pública.

2. Desenvolvimento

O processo de consecução e aquisição de bens e serviços na Administração Pública é regido, obrigatoriamente, pela Lei de Licitações e Contratos (Brasil - Lei 8.666/93). Com isso, de acordo com Santos (2013), toda instituição ou órgão que pertença à Gestão Pública realiza o processo de compras cumprindo 3 (três) etapas primordiais para a eficiência dos resultados, que são: Planejamento, Licitação e Contrato. Essas etapas devem ser observadas pelos gestores públicos, a fim de, não prejudicar o desenvolvimento das atividades institucionais e não causar prejuízo ao erário.

Para Santos (2013), é através do Planejamento que o gestor prever, pensa, indaga e questiona (como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito), ou seja, a etapa do Planejamento é relevante para evitar contratações indevidas mediante dispensa de licitação sob a alegação de emergência e/ou urgência, tão combatidas pelos Tribunais de Contas. Ademais, deriva-se do Planejamento o cumprimento dos princípios referenciados no caput, do art.37, da Constituição Federal e no art.3 da Lei 8.666/93, a saber: legalidade, economicidade, razoabilidade, moralidade, igualdade, impessoalidade, publicidade, julgamento objetivo e vinculação ao instrumento convocatório.

Ainda de acordo com Santos (2013), a Licitação é o procedimento administrativo vinculado à Lei, por meio do qual a Administração Pública viabiliza os contratos administrativos, observando todos os princípios constitucionais, do caput, do art.37, da Constituição Federal e mais os princípios específicos enumerados no caput, do art.3, da Lei 8.666/93. A Licitação tem o objetivo de selecionar a melhor contratação ou a contratação mais vantajosa para o Poder Público.

Não é objeto deste trabalho o processo licitatório, mas neste contexto, faz-se necessário as menções das modalidades de Licitação, segundo Rosa (2012), classificam-se em: leilão, concurso, concorrência, convite, tomada de preços, pregão e pregão eletrônico. A regra geral do processo de compras na Administração Pública é licitar, mas de acordo com Santos (2013), há exceções, pois existem casos em que a licitação é legalmente dispensada, dispensável e por inexigibilidade, estes casos estão fundamentados nos respectivos artigos 17, 24 e 25 da Lei 8.666/93.

Conforme Santos (2013), após o Planejamento, a Licitação ou outro procedimento de compra permitido por lei, celebra-se o acordo entre as partes, ou seja, o contrato. Partindo desse pressuposto, define-se contrato administrativo como ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, estabelecendo acordo de vontades, vínculo e obrigações recíprocas, regido primordialmente pela Lei de Licitações e Contratos.

Os contratos administrativos possuem características peculiares, segundo Carvalho Filho (2010), que são:

- Formalismo - porque não basta o consenso das partes, mas, ao contrário, é necessário que se observem certos requisitos externos e internos (acordo com lei);
- Comutatividade - já que existe equivalência entre as obrigações, previamente ajustadas e conhecidas;
- Confiança recíproca (intuitu personae) - porque o contratado é, em tese, o que melhor comprovou condições de contratar com a Administração, fato que, inclusive, levou o legislador a só admitir a subcontratação de obra, serviço ou fornecimento até o limite consentido, em cada caso, pela Administração, isso sem prejuízo de sua responsabilidade legal e contratual (o contratado é quem o executa);
- Bilateralidade - indicativa de que o contrato administrativo sempre há de traduzir obrigações para ambas às partes.

Além das características citadas acima, Meirelles (2007) acrescenta as seguintes:

- Consensual - porque se fundamenta em acordo de vontades, e não um ato unilateral e impositivo da Administração (acordo de vontades);
- Oneroso - porque é remunerado na forma convencionada.

No momento da elaboração do contrato administrativo, é imprescindível que a Administração Pública estabeleça os itens enumerados no artigo 55 da Lei 8.666/93 como essenciais ao contrato, ou seja, como cláusulas necessárias, que são: objeto e elementos

característicos do serviço; direitos, obrigações e responsabilidades das partes; condições de execução do contrato; regime de execução; preço, condições de pagamento; reajuste - critérios, periodicidade, data-base; prazos de execução; prazo de recebimento do objeto do contrato; previsão orçamentária; garantias; penalidades; hipóteses de rescisão; foro.

Página | 119

De acordo com Santos (2013), além dessas cláusulas, no contrato deverão constar as seguintes informações: nome do órgão/entidade da Administração e o representante; nome do particular que executará o objeto do contrato e o representante; finalidade ou objetivo do contrato; ato que autorizou a lavratura do contrato; número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade; sujeição dos contratantes às normas da Lei no 8.666/1993; submissão dos contratantes às cláusulas contratuais.

Outro ponto importante nos contratos administrativos é o aditamento, prorrogação contratual, prática fundamentada nos artigos 57 e 65 da Lei 8.666/93, ou seja, toda e qualquer alteração contratual ou prorrogação de prazos deverá ser formalizada através de celebração de termo aditivo ao contrato.

Ainda neste cenário de contratos administrativos, merece destaque a discussão sobre contrato emergencial, citado no art.24, inciso IV, da Lei 8.666/93, pois a situação adversa mencionada neste artigo, segundo Manata (2010), trata de situação de emergência, urgência, risco e calamidade pública (intempéries da natureza) e não situações ocasionadas por falta de planejamento e/ou má gestão de recursos disponíveis à instituições/órgãos da Administração Pública.

Além da exigência de licitação, regida pela Lei 8.666/1993, sendo dispensada somente se o caso estiver previsto em lei, os contratos administrativos, segundo Santos (2013), possuem característica predominante que é a cláusula exorbitante; esta decorre do princípio da supremacia do interesse público, estabelecendo várias prerrogativas à Administração Pública, legalmente fundamentada no artigo 58 dessa lei.

Partindo da concepção de Di Pietro (2001 apud COSTA, 2012), percebe-se que as cláusulas exorbitantes são o diferencial dos contratos administrativos, pois se as prerrogativas conferidas à Administração fossem aplicadas nos contratos entre particulares, tornar-se-iam nulos e feriria o princípio da isonomia, neste sentido a Administração tem a posição de privilégio e supremacia sobre os contratos.

De acordo com Santos (2013), podem-se citar como cláusulas exorbitantes as seguintes: alteração unilateral do contrato pela Administração; rescisão unilateral; fiscalização do contrato; aplicação de penalidades (sanções administrativas) por inexecução e a ocupação, na hipótese de rescisão contratual.

Segundo Costa (2012), as cláusulas exorbitantes deverão constar em todo e qualquer contrato celebrado pela Administração, garantindo o princípio da supremacia do interesse público.

Portanto, a junção das cláusulas necessárias com as cláusulas exorbitantes nos contratos administrativos deve ressaltar a vontade da Administração condicionada ao

interesse público e assegurar ao Poder Público, na pessoa do gestor, a legalidade dos atos para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, a fim de evitar prejuízos aos cofres públicos e à eficiência do atendimento público.

Página | 120 Após a assinatura do contrato, o desafio do gestor público é garantir que o objeto contratual seja executado, em conformidade com as cláusulas contratuais. Para que isso aconteça, segundo Santos (2013), a Administração Pública tem o poder/dever de acompanhar e fiscalizar individualmente os contratos administrativos, através de um representante da Administração designado para tal tarefa, conforme caput, do art.67, da Lei de Licitações e Contratos.

Ademais, a fiscalização do contrato é uma das cláusulas exorbitantes, ou seja, atribuída apenas a Administração Pública, conforme citada anteriormente, e fundamentada no artigo 58, inciso III, da Lei 8.666/93.

De acordo com Santos (2013), no gerenciamento de contrato é necessário que o gestor público observe não apenas o aspecto legal, ou seja, se as ações estão em conformidade com a lei e com os regulamentos pertinentes, mas também se as dimensões da eficiência, eficácia e efetividade foram alcançadas, melhor dizendo, se os recursos existentes foram otimizados (eficiência); os objetivos atingidos (eficácia) e o resultado apresentado ao longo do tempo (efetividade).

Outro aspecto que merece destaque é o princípio da eficiência mencionado no caput, do art.37, da Constituição Federal, pois segundo Andrade (2010), é através desse princípio que a Administração elimina os desperdícios, pratica o planejamento das ações a serem executadas e controla as atividades. Neste sentido, configura-se o princípio da eficiência não somente como redução de gastos (economicidade), mas também como foco nos resultados, ou seja, melhorias dos processos como um todo.

Posto isso, retoma-se a ideia de Planejamento, abordada anteriormente como etapa do processo de compra, agora, como uma das atribuições do gestor público, conforme art. 6º, inciso I, do Decreto-lei 200/67, o planejamento torna-se o princípio fundamental da Administração, ou seja, pratica obrigatória na Gestão Pública.

Em suma, as práticas eficientes no gerenciamento de contratos são: fiscalização de contrato; ações praticadas em conformidade com a lei, objetivando a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos; o planejamento nas atividades institucionais e/ou organizacionais públicas.

2.1. Fatores que influenciam a gestão de Contratos

A análise dos fatores que influenciam na gestão de contratos na Administração Pública realizou-se com base em estudo de caso. Para este fim, foram escolhidas 4 (quatro) instituições da Administração Pública para a investigação dos dados coletados. Por não haver autorização expressa para expor os nomes das instituições estudadas, no decorrer deste

artigo, elas foram denominadas de Instituição “B”, Instituição “M”, Instituição “S” e Instituição “T”.

Os dados documentais foram pesquisados através dos “sítios oficiais” de cada Instituição estudada, sendo investigados 20 (vinte) contratos das Instituições “M” e “T”, 10 (dez) de cada Instituição, mais 20 (vinte) minutos de contratos das Instituições “B” e “S”, 10 (dez) de cada Instituição, totalizando 40 (quarenta) contratos e 3 (três) Relatórios de Gestão. Diante disso, o estudo de caso foi pautado no procedimento de pesquisa documental através de 43 (quarenta e três) documentos públicos.

Consideram-se parâmetros para análise dos 40 (quarenta) contratos/minuta dos contratos os conteúdos de cláusulas necessárias, informações necessárias aos contratos e as cláusulas exorbitantes. Para os Relatórios de Gestão, a partir dos dados coletados, consideram-se os conceitos de aditamento ou prorrogação contratual e de contrato emergencial, de acordo com a fundamentação teórica esplanada neste trabalho, para investigar a quantidade de contratos nessas situações. Estipulou-se também o período dos documentos estudados: dos contratos, entre os anos de 2014 a 2015; dos Relatórios de Gestão, período de 2013 a 2014.

Para efeito dessa pesquisa, os números de contratos dos quadros demonstrativos são todos fictícios. As análises abordadas na sequência resultam dos estudos dos documentos publicados, sendo eles: 40 (quarenta) contratos administrativos e 3 (três) relatórios de gestão, pertencentes às instituições estudadas da Administração Pública.

Da investigação feita à Instituição “B”, verificaram-se as informações necessárias de 10 (dez) minutos de contrato, sendo descritas de forma clara, já as que não constavam na minuta, havia espaços e explicações para o preenchimento futuro, após o resultado da Licitação. Quanto às cláusulas necessárias, em nenhuma das minutas dos contratos estudados havia a cláusula de Responsabilidade da Contratante (Instituição da Administração Pública), além de não constar a cláusula de Reajuste (Repactuação) em 1 (uma) minuta; as demais cláusulas estavam presentes nas minutas dos contratos. Neste mesmo estudo, analisou a presença das cláusulas exorbitantes, as quais apareceram completas em 9 (oito) minutos dos contratos, mas a cláusula da Rescisão unilateral não estava presente 1 (uma) minuta.

Um fator que chama a atenção nas minutas analisadas, nessa Instituição, foi à cláusula exorbitante da fiscalização do contrato, pois aparece com os espaços em branco para preencher os dados do gestor designado à tarefa, assim como as atividades que deverá desempenhar, tanto ele (gestor) quanto o fiscal do contrato.

Das 10 (dez) minutas contratuais estudadas da Instituição “S” observou-se que em nenhuma havia a informação necessária da sujeição dos contratantes às normas da Lei no 8.666/1993, as demais informações estavam presentes, exceto as que seriam preenchidas com os dados da empresa ganhadora da Licitação, ou seja, havia espaços em branco para o preenchimento. Quanto às cláusulas necessárias, apresentaram-na da seguinte forma: em

nenhuma havia as cláusulas de Responsabilidade da Contratante (Instituição da Administração Pública) e a de Previsão orçamentária, além de haver 4 (quatro) minutas sem a cláusula de Garantia, as demais estavam presentes. Observaram-se também as cláusulas exorbitantes, em nenhuma das minutas do contrato havia as cláusulas de Alteração unilateral e de Ocupação, as demais estavam presentes. Na cláusula de fiscalização do contrato substituiu a nomenclatura de gestor/fiscal para preposto.

Já a Instituição “M” apresentou os conteúdos dos 10 (dez) contratos com todas as informações necessárias, mas as cláusulas necessárias especificamente, a de Responsabilidade da Contratante (Instituição da Administração Pública) não apareceu em nenhum contrato; já a cláusula de Garantia, em apenas 2 (dois) contratos, as demais cláusulas se fizeram presentes. Quanto às cláusulas exorbitantes, a cláusula de Ocupação não foi encontrada em nenhum contrato e em apenas 1 (um) contrato apareceu à cláusula de Alteração unilateral, as demais cláusulas estavam de acordo com as prerrogativas da Administração Pública.

Nos contratos estudados da Instituição “T”, apenas 1 (um) não tinha a cláusula de Garantia, assim como nas outras Instituições, não foi identificada nenhuma cláusula referente à Responsabilidade da Contratante (Instituição da Administração Pública), as demais cláusulas necessárias estavam presentes. Em relação às cláusulas exorbitantes, em nenhum contrato apareceram as cláusulas Alteração unilateral e de Ocupação, as demais estavam em concordância com as prerrogativas da Administração Pública.

Depois da análise dos contratos e das minutas dos contratos, resta averiguar os Relatórios de Gestões de 3 (três) instituições estudadas. Primeiro, a análise detectou, através de demonstrativo, a quantidade de Contratos Emergenciais nas Instituições “B”, “S” e “T”, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 - Demonstrativo de Contratos Emergenciais nas Instituições em análise

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DE CONTRATOS EMERGENCIAIS - 2012 A 2014											
INSTITUIÇÃO "S"				INSTITUIÇÃO "B"				INSTITUIÇÃO "T"			
Ano	Área	Natureza	Nº de Contrato	Ano	Área	Natureza	Nº do Contrato	Ano	Área	Natureza	Nº de Contrato
Relatório de Gestão 2013	L	E	00641/2012	Relatório de Gestão 2014	L	E	44138/2013	Relatório de Gestão 2014	C	E	00178/2013
	L	E	00201/2012		L	E	44609/2013		I	E	00002/2014
	L	E	00143/2012		V	E	45320/2013				
	L	E	00085/2012		V	E	40567/2014				
	L	E	00167/2013		O	E	50670/2014				
	L	E	00143/2013		O	E	50344/2014				
	V	E	00190/2013		T,I,C e R	E	51236/2013				
	T	E	00157/2102		O	E	55341/2014				
	T	E	00243/2012								
	T	E	00386/2012								
	O	E	00178/2013								
	O	E	00183/2013								

Legenda das áreas: (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva; (I) Informática; (C) Copeiragem; (T) Transporte; (R) Recepção; (O) Outras Natureza; (E) Emergencial.

Fonte: Relatórios de Gestão em Exercícios 2013 e 2014.

Partindo do demonstrativo, observam-se os seguintes resultados: 12 (doze) contratos emergenciais na Instituição “S”, 8 (oito) na Instituição “B” e, por fim, 2 (dois) na Instituição “T”, sendo que as áreas das contratações foram de limpeza, vigilância, informática, copeiragem, transporte, recepção e outras.

Página | 123

Percebeu-se pelo material estudado que a Instituição “S” possui o maior número de contratos aditivados, 33 (trinta e três) no total; a Instituição “B” com 19 (dezenove) aditivos; por fim, a Instituição “T” com 6 (seis) aditivos; sendo que as áreas de prorrogação contratual foram as de limpeza, vigilância, ambas representando o maior número nas instituições “S” e “B”, e ainda as áreas de transporte, informática, copeiragem, segurança, outras, manutenção de bens móveis e imóveis.

Em síntese, pode-se dizer que: as cláusulas dos contratos administrativos, tanto as necessárias quanto as exorbitantes, ainda não são observadas em sua plenitude; os contratos emergenciais representam uma prática constante em algumas instituições da Administração Pública e a prática de aditivo dos contratos é uma realidade nas atividades administrativas das instituições públicas.

Nos contratos analisados observou as ferramentas necessárias, de acordo com artigo 55, da Lei 8.666/93, e as obrigatórias, cláusulas exorbitantes, segundo Santos (2013), e o artigo 58 dessa lei. Essas cláusulas devem fazer parte do conteúdo de qualquer contrato administrativo, pois as faltas delas podem desencadear dificuldades na fiscalização da execução do objeto contratado, prejuízos e/ou danos à Administração Pública, ou seja, proporciona a má gestão dos contratos.

Em todos os contratos, detectou a inexistência de algumas cláusulas necessárias e exorbitantes, é claro, que alguns apresentaram maiores dificuldades, como os contratos da Instituição “S”.

De acordo com Santos (2013), a fiscalização do contrato é uma cláusula exorbitante, mas também é uma prática eficiente que deve ser adotada por toda instituição/órgão da Gestão Pública, conforme artigo 58, inciso III, da Lei 8.666/93. Neste sentido, observou que das instituições estudadas, apenas a “B”, detalha e expressa em todo o contrato a relevância do gestor/fiscal no acompanhamento e fiscalização dos contratos. Nas demais instituições, embora a cláusula exista, percebe-se que ainda não tem uma voz significativa no processo de fiscalização do contrato, sem falar que na Instituição “S” cláusula sobre gestor/fiscal se confunde com a cláusula de preposto.

Outra preocupação nesta análise é a contratação emergencial, de acordo com Manata (2010), a natureza dessa contratação deve ser decorrente de calamidade pública e não por falta de planejamento. Esta prática fica evidente nos 3 (três) Relatórios analisados, pois em nenhum consta que o motivo da contratação foram casos calamitosos. A instituição com maior número de contratos firmados nessas condições é a “S”, mesmo que a Instituição “T” tenha firmado apenas 2 (dois) contratos emergenciais, a prática configura-se a mesma. Neste

sentido, evidencia contratações desnecessárias, ou seja, falta de planejamento e má gestão de recursos disponíveis à Administração.

Em conformidade com os artigos 57 e 65 da Lei 8.666/93, o termo aditivo ao contrato deve ser celebrado em dois eventos: quando o contrato sofrer toda e qualquer alteração ou quando, houver prorrogação de prazos. Partindo da análise dos resultados, observa-se que a prorrogação contratual é uma das cláusulas mais cumpridas nos contratos administrativos. Os Relatórios demonstraram as prorrogações como uma prática constante, principalmente, nos contratos de prestação de serviços de limpeza e vigilância, talvez este questionamento, seja tema para uma futura investigação.

Em suma, as cláusulas contratuais, em conformidade com a legislação, o planejamento das atividades administrativas, assim como, o acompanhamento e a fiscalização dos contratos pelo gestor público, visando à eficiência, eficácia e efetividade dos processos, são ações e práticas relevantes para que o gerenciamento de contratos apresente resultados e melhorias nos trâmites da Administração Pública.

3. Considerações finais

A partir dos objetivos propostos e com os resultados obtidos na pesquisa, constatou-se que os contratos administrativos são inerentes aos processos da Administração Pública, por isso, devem ser acompanhados e fiscalizados, além de ser planejados. Neste sentido, cabe ao gestor público ter uma visão sistêmica sobre os ditames da legislação de licitações e contratos, cláusulas e prerrogativas, para compreender com clareza o contrato administrativo, ou seja, ter plenas condições de monitorá-lo e exigir o seu cumprimento.

Dito isso, é evidente que gestor/fiscal do contrato assume a responsabilidade de fazer valer cada cláusula contratual, para evitar prejuízos ao Poder Público. Do ponto de vista das Instituições estudadas, percebe-se que a formalização da prática de fiscalização dos contratos precisa ser divulgada na Administração Pública, no intuito de elevar a importância da fiscalização na execução do objeto contratado e de apontar a relevância das cláusulas necessárias e exorbitantes nos contratos públicos.

Ademais, recomenda-se uma pesquisa sobre a fiscalização de contratos, através de análise comparativa entre os órgãos públicos e estudo dos resultados adquiridos pela prática de fiscalização aplicada aos contratos administrativos.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, F.A. (2010). Eficiência na gestão dos contratos administrativos. *Jus Navigandi*, Teresina, 15(2572), 17 jul. Recuperado em 24 agosto de 2015, de <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/17001>> Acesso em: 24 de agosto de 2015.

- BRASIL. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Recuperado em 27 julho de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.
- BRASIL. (1967). *Decreto-lei nº 200*, de 25 de fevereiro de 1967. Recuperado em 29 setembro de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.htm.
- BRASIL. (1983). *Lei nº 8.666*, de 21 de junho de 1983. Recuperado em 27 julho de 2015, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666compilado.htm.
- CARVALHO FILHO, J. dos S. (2010). *Manual de Direito Administrativo*, 24ª edição. São Paulo: Lumeno Juris Editora.
- COSTA, D.J. da (2012). *Cláusulas Exorbitantes nos Contratos Administrativos*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 02 nov. Recuperado em 25 agosto de 2015, de <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.40358&seo=1>.
- MANATA, L. (2010). *O Licitante: Contratações Emergenciais - Art. 24, IV, da Lei nº 8.666/93*. Pressupostos, 2010. Recuperado em 29 setembro de 2015, de <http://olicitante.blogspot.com.br/2010/07/contratacoes-emergenciais-art-24-iv-da.html>.
- MEIRELLES, H.L. (1989). *Direito Administrativo Brasileiro*. Editora Revista dos Tribunais Ltda. 14ª edição. Recuperado em 28 julho de 2015, de <https://drive.google.com/file/d/0BzUyY221MdeBaEY3VzNSMmNjaDA/view?pli=1>.
- ROSA, R.A. (2012). *Gestão logística*. 2ª ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES - UAB.
- SANTOS, L.R.L. dos (2013). *Fiscalização dos Contratos*. Brasília: ENAP/DDG. (Caderno ENAP; nº 36). Recuperado em 26 julho de 2015, de http://www.ena.gov.br/files/130716_cadernos_ena_36_fiscalizacao_de_contratos.pdf
- ZANELLA, L.C.H. (2012). *Metodologias de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de ciências da administração, UFSC.

Recebido em janeiro de 2016

Aprovado em março de 2016