

CARTILHA DE AUXÍLIO AO PROCESSO DECISÓRIO DO ORDENADOR DE DESPESAS PARA A FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS



UNIR

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DE RONDÔNIA



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conheça a cartilha de auxílio ao processo decisório do ordenador de despesas para a fiscalização de contratos administrativos

Esta cartilha foi elaborada como produto técnico da pesquisa realizada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública na Fundação Universidade Federal de Rondônia pelo aluno Douglas Fernando Batista Neis, tendo como orientadora a Professora Doutora Rosália Maria Passos da Silva.

Nesta cartilha constam informações que têm por finalidade subsidiar o ordenador de despesas no provimento de recursos, elementos e ferramentas para os fiscais de contratos, bem como uma sugestão de método de escolha dos fiscais de contratos de acordo com o objeto contratual existente.

Importante! Um processo de escolha criterioso conduz à fiscalização de cada objeto contratual pelo fiscal que possui maior aptidão, gerando melhores práticas de gestão e níveis mais elevados de eficiência na atividade de fiscalização de contratos.



Sumário

4 Elementos de trabalho e ferramentas listadas como mais importantes pelos fiscais de contratos

5 Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas para fiscais possuidores de nível médio

6 Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

11 Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas por qualificação militar (intendência/material bélico)

12 Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com a experiência do fiscal

15 Conclusão

16 Referências



Elementos e ferramentas de trabalho

Os fiscais de contratos elencaram como mais importantes para a execução da função as ferramentas e elementos, de acordo com a tabela abaixo.

Prioridade	Elemento/ferramenta
1 ^a	Assessoria jurídica
2 ^a	Capacitação contínua
3 ^a	Experiência prática
4 ^a	Sistemas de controle
5 ^a	Recursos tecnológicos e materiais
6 ^a	Grupo de whatsapp para discussão

A prioridade acima estabelecida está de acordo com a importância atribuída a cada elemento e/ou ferramenta de trabalho pelos fiscais de contratos e pode ser utilizada pelo gestor para priorizar alocação de recursos em prol de atender as demandas dos agentes.



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas para fiscais possuidores de nível médio

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível médio para a fiscalização de contratos administrativos.

Prioridade	Objeto contratual
1 ^a	Energia elétrica
2 ^a	Serviços de comunicação (telefonía)
3 ^a	Serviços postais
4 ^a	Manutenção de máquinas e equipamentos
5 ^a	Fornecimento de alimentos
6 ^a	Fornecimento de peças para viaturas
7 ^a	Serviços de impressão

Atenção! Os agentes possuidores de nível médio não demonstraram aptidão para fiscalizar contratos de manutenção de viaturas, manutenção de bens imóveis e de obras e serviços de engenharia.



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível superior para a fiscalização de contratos administrativos.

Contratos de energia elétrica

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Administração
2 ^a	Direito
3 ^a	Contabilidade

Contratos de serviços de comunicações (telefonía)

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Administração
2 ^a	Direito
3 ^a	Contabilidade



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível superior para a fiscalização de contratos administrativos.

Manutenção de máquinas e equipamentos

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Engenharia
2 ^a	Ciências militares

Serviços de impressão

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Administração
2 ^a	Direito
3 ^a	Educação física
4 ^a	Contabilidade



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível superior para a fiscalização de contratos administrativos.

Obras e serviços de engenharia

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Engenharia
2 ^a	Administração

Fornecimento de alimentos

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Ciências militares
2 ^a	Administração
3 ^a	Direito



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível superior para a fiscalização de contratos administrativos.

Serviços postais

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Ciências militares
2 ^a	Direito

Manutenção de viaturas

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Ciências militares
2 ^a	Administração
3 ^a	Engenharia



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com o nível superior

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de nível superior para a fiscalização de contratos administrativos.

Fornecimento de peças para viaturas

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Ciências militares
2 ^a	Administração
3 ^a	Engenharia

Manutenção de bens imóveis

Prioridade	Graduação do fiscal
1 ^a	Ciências militares
2 ^a	Direito
3 ^a	Administração
4 ^a	Engenharia



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com a qualificação militar

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos, de acordo com a qualificação militar, para a fiscalização de contratos administrativos. A coluna marcada com “X” representa a qualificação militar com maior aptidão para cada objeto contratual.

Contrato	Intendência	Material Bélico
Energia Elétrica	X	
Serviços de comunicação (telefonia)	X	
Manutenção de máquinas e equipamentos		X
Serviços de impressão	X	
Fornecimento de alimentos	X	
Serviços postais	X	
Manutenção de viaturas		X
Fornecimento de peças para viaturas		X



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com a experiência prática dos fiscais

A prioridade estabelecida está de acordo com a aptidão dos fiscais de contratos possuidores de experiência prática em determinado tipo de contrato.

Energia elétrica

Prioridade	Objeto contratual
1 ^a	Telefonia
2 ^a	Serviços postais

Significa dizer que os fiscais que já tiveram a experiência de fiscalizar contratos de energia elétrica têm maior aptidão para serem designados para fiscalizar o mesmo contrato ou, na sequência, contratos de telefonia e serviços postais.

As tabelas contidas na sequência indicam as prioridades para os agentes com experiência nos demais tipos de contratos administrativos.



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com a experiência prática dos fiscais

Serviços de comunicação (telefonía)

Prioridade	Objeto contratual
1ª	Energia eléctrica
2ª	Serviços postais

Manutenção de máquinas e equipamentos

Prioridade	Objeto contratual
1ª	Serviços de manutenção em viaturas
2ª	Fornecimento de peças para viaturas

Manutenção de máquinas e equipamentos

Prioridade	Objeto contratual
1ª	Serviços de manutenção em viaturas
2ª	Fornecimento de peças para viaturas

Obras e serviços de engenharia

Prioridade	Objeto contratual
1ª	Manutenção de bens imóveis
2ª	Manutenção de máquinas e equipamentos



Processo decisório de designação dos fiscais de contratos pelo ordenador de despesas de acordo com a experiência prática dos fiscais

Serviços postais

Prioridade	Objeto contratual
1 ^a	Energia elétrica
2 ^a	Serviços de comunicações (telefonía)

Manutenção de viaturas

Prioridade	Objeto contratual
1 ^a	Fornecimento de peças para viaturas
2 ^a	Manutenção de máquinas e equipamentos

Fornecimento de peças para viaturas

Prioridade	Objeto contratual
1 ^a	Serviços de manutenção em viaturas
2 ^a	Manutenção de máquinas e equipamentos



Conclusão

A presente cartilha teve por objetivos apresentar as principais demandas dos fiscais de contratos em relação aos elementos e ferramentas que consideram mais importantes para exercer a função e, assim sendo, torna-se uma ferramenta passível de ser utilizada pelo gestor para priorizar recursos em prol de atender as demandas dos agentes designados.

Além do exposto, foram elaboradas tabelas com o intuito de subsidiar o processo decisório de designação dos fiscais de contratos, apresentando: quais contratos os agentes possuidores de nível médio têm maior aptidão para fiscalizar; quais perfil de agente têm maior aptidão para fiscalizar cada objeto contratual, de acordo com o curso superior que possui, a qualificação militar ou a experiência que o agente possui.

Portanto, esta cartilha consiste em uma ferramenta que visa auxiliar o processo decisório do gestor na designação dos fiscais de contratos, buscando melhores práticas de gestão na administração pública e maiores níveis de eficiência na fiscalização de contratos administrativos.



Referências

- ANDRADE JÚNIOR, E. F. de. (2016). Compêndio sobre o sistema de registro de preços nas licitações. Revista Controle, Doutrina e Artigos. Disponível em: <<https://doi.org/10.32586/rcda.v14i1.319>>. Acesso em: 12 dez. 2020.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de Direito Administrativo. 14ª Ed. São Paulo. Malheiros, 2002.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL, P., SALGADO, M., BITTENCOURT, L. COELHO, F. LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: CONTRATAÇÃO DE PROJETOS E OBRAS PÚBLICAS. Brazilian Journal of Environmental Sciences. 2015. Disponível em: <http://rbciamb.com.br/index.php/Publicacoes_RBCIAMB/article/view/202>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 set. 2019.
- BRASIL. Lei complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 05 jan. 2021.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com alterações resultantes da Lei 8.883, de 08 de junho de 1994 e da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 jun 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.
- CASTRO RAMOS, Maria Conceição. A decisão política em educação: análise estratégica da mudança de modelos decisoriais em administração pública. Tese de Doutorado. Lisboa, 1995. Disponível em: <<https://run.unl.pt/handle/10362/160>>. Acesso em: 12 mar. 2021.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed. Porto Alegre. Artmed Editora, 2010.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 14ª Ed., São Paulo. Atlas, 2002.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 29ª Ed. Rio de Janeiro. Forense, 2016.
- FERREIRA, Helaine Cristina de Sales; BRANCO, Gerasid Matos Castelo; GONÇALVES, Alexandre Monteiro; LOPES, Orlando de Melo; NASCIMENTO, Sergio Nogueira do; NISTAL, Luiz Eduardo Pinheiro; SANTOS, Maria Edileusa dos; SOUSA, Stephannie Suzana Pereira de; TELES, Naminé Pereira. As Atribuições dos Fiscais de Contrato: As Dificuldades na Realização da Tarefa de Fiscalização de Contratos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. 6ª Edição. Ano 02, Vol. 01. 2017.
- FIELD, Andy. Descobrimos a estatística usando SPSS. Tradução Lori Viali. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FILHO, Marçal Justen. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 14.ª Ed. São Paulo. Dialética, 2010.
- GALVAO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação. V. 8, nº 2. 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879>>. Acesso em: 30 dez. 2020.
- HARTONO, J. The recency effect of accounting information. Gadjah Mada International Journal of Business. V. 6, nº 1. 2004. Disponível em: <<https://jurnal.ugm.ac.id/gamaijb/article/view/5536>>. Acesso em: 15 jan. 21.
- KLADIS, C. M.; DE FREITAS, Henrique M. R. O processo decisório: modelos e dificuldades. Revista Decidir, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995. Disponível em: <http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.



Referências

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5ª Ed. São Paulo. Atlas, 2003.
- MAGALHÃES, João Marcelo Rego. Política de Integridade Pública em Licitações. Revista TCE-CE. 2016. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/40>>. Acesso em 17 dez. 2020.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 6. ed. [s.l.] 2012, 2012.
- MARINHO, Rita de Cassia Pinto et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 3, p. 444-457, Setembro de 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000300444&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2019.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo. Atlas, 2007.
- MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 4ª Ed. São Paulo. Saraiva, 2014.
- MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015. 923p.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo. Medeiros, 2012.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo Brasileiro. 28ª Ed. São Paulo. Malheiros, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 30ª Ed. São Paulo. Malheiros, 2005.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 27ª Ed. São Paulo. Malheiros, 2010.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria 043-Secretaria de Economia e Finanças do Exército, de 13 de Junho de 2019. Normas para atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos. Disponível em: <<http://www.5icfex.eb.mil.br/images/satt/2019-06-13-PORTARIA-N43-SEF-DIEx-n228-ASSE2.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. Portaria 037-Secretaria de Economia e Finanças do Exército, de 14 de abril de 2020. Normas para atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos. Disponível em: <<http://www.5icfex.eb.mil.br/images/satt/2019-06-13-PORTARIA-N43-SEF-DIEx-n228-ASSE2.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MIRANDA, Henrique Savonitti. Curso de direito administrativo. 3ª Ed. Brasília. Senado Federal, 2005.
- NEIS, Douglas Fernando Batista. PASSOS DA SILVA, Rosália Maria. Percepção de capacitação de agentes militares da Administração Pública para a fiscalização de contratos administrativos. Acanto em Revista. Ano VII – Número 7. 2020. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/cianb/acanto_em_revista>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.
- OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José; DOS SANTOS, Emanuel Araújo. A necessidade de conhecimentos específicos para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos no âmbito da Administração Pública segundo o disposto no Art. 67 da Lei 8.666/1993. Revista de Administração de Roraima - RARR, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 500-519, dec. 2016. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/3517>>. Acesso em: 05 nov. 2020.



Referências

ANDRADE JÚNIOR, E. F. de. (2016). Compêndio

PASSOS DA SILVA, Rosália Maria. Análise do processo decisório na Administração Pública e sistemas de apoio à Tomada de Decisão: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre: 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/79628?locale-attribute=pt_BR>. Acesso em: 12 mar. 2021.

PONTES, Antonio Carlos Fonseca; CORRENTE, José Eduardo. Comparações múltiplas não-paramétricas para o delineamento com um fator de classificação simples. Rev. Mat. Estat. (São Paulo). 2001.

PORTO, Maria Alice Porto. Tomadas de Decisão nas Organizações. [S.l.; s.n.], 2008. Disponível em: <<https://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/tomadas-de-decisao-nas-organizacoes-3412/artigo/#.VE5UJiLF87A>>

>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ROCHA, Henrique Martins; DELAMARO, Maurício César. Abordagem metodológica na análise de dados de estudos não-paramétricos, com base em respostas em escalas ordinais. Gestão da Produção, Operações e Sistemas. Ano 6, nº 3, Jul-Set. 2011, p.77-91.

SANTOS, José Anacleto Abduch. Contratos Administrativos. Revista Negócios Públicos. Ano XI. Nº 136. p. 28-32. Nov. 2015.

SANTOS, L. R. L. dos. Fiscalização de contratos. Escola Nacional de Administração Pública. ENAP/DDG, 2013.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Research methods for business students. Seventh edition. Revised edition of Research methods for business students. 2012.

SILVA, Maurício; SOUZA, Fábria; ARAUJO, Fábio; SILVA, José. Metodologia Científica para as Ciências Sociais Aplicadas: análises críticas sobre métodos e tipologias de pesquisas e destaque de contribuições de Marx, Weber e Durkheim. Revista Científica Hermes. 2015. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/167>>. Acesso em: 03 jan. 21.

SIMON, Herbert A. Bounded Rationality and Organizational Learning. Organization Science. 1991. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.125>>. Acesso em: 07 jan. 21.

SWERTS, Gabriela Barreto Araújo. A inserção da Contabilidade nas teorias das decisões. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. V. 8, nº 2. 2003. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/remccuerj/article/download/5598/4080>>. Acesso em: 22 dez. 20.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU). 4ª Ed. Brasília, DF. 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/licitacoes-e-contratos-4-edicao.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Instituto Serzedello Corrêa. Responsabilização de Agentes Segundo a Jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU). Brasília, DF. 2013.

VIEIRA, Antonieta Pereira; VIEIRA, Henrique Pereira; FURTADO, Madeline Rocha; FURTADO, Monique Rafaela Rocha. Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública teoria e prática. 5ª Edição. Belo Horizonte. Fórum. 2013.

ZUCOLOTO, Izabel Eliani. Gestão e Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino. Universidade Federal do Espírito Santo, 2019.

*As figuras constantes desta cartilha foram coletadas da internet de domínio público.

