

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

MARCEL COLLEONE

**GESTÃO DE CONTRATOS CONTINUADOS NA COORDENAÇÃO DA
RECEITA DO ESTADO DO PARANÁ- CRE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2014**

MARCEL COLLEONE

GESTÃO DE CONTRATOS CONTINUADOS NA COORDENAÇÃO NA RECEITA DO ESTADO DO PARANÁ- CRE

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, do Departamento Acadêmico de Eletrônica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Esp. Celso Cândido de Souza

CURITIBA
2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
II CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da monografia

**GESTÃO DE CONTRATOS CONTINUADOS NA COORDENAÇÃO DA RECEITA
DO ESTADO DO PARANÁ- CRE**

Por

MARCEL COLLEONE

Esta monografia foi apresentada às **10:00 h** do dia **30/05/2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Câmpus Curitiba**. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR - Examinador

Prof. ESP. CELSO CÂNDIDO DE SOUZA
UTFPR – Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
UTFPR – Coordenador do Curso

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Deus por ter indicado os melhores caminhos a seguir durante a vida;
ao meu Pai (“in memoriam”) e à minha Mãe pelo eterno amor e por terem moldado meu caráter;

a meus irmãos pela parceria que perdura até hoje;

à minha esposa por ser a guerreira que sustenta a base familiar;

as minhas três filhas por me darem todos os motivos para sentir orgulho;

aos colegas de trabalho que me empurraram para este desafio e por terem colaborado efetivamente com o conteúdo deste trabalho;

aos Professores da UTFPR pela paciência e dedicação.

RESUMO

COLLEONE, Marcel. **Gestão de Contratos continuados na Coordenação da Receita do Estado do Paraná – CRE**. 34f. Monografia (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) – Programa de Pós - Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

Este trabalho tem o intuito de pesquisar os processos de gerência e fiscalização de contratos continuados no âmbito da Coordenação da Receita do Estado. O produto final deste trabalho destinar-se-á a instruir análise para elaboração de sistema visando à informatização de todos os procedimentos de gerência e fiscalização dos contratos continuados. A informatização do Setor de Compras, Licitações e Contratos é desejo antigo da Assessoria e Gerência Administrativa e Financeira e uma necessidade premente para melhorar a gestão dos contratos de uma forma geral.

Palavras-Chave: Modernização, Gerenciamento, Gestão, Informatização.

ABSTRACT

Colleone, Marcel. **Contract Management carried on the Coordination of the Revenue from the State of Parana - CRE**. 34p. Monograph (Specialization in Information and Communication Technology Management) – Postgraduate education in Technology Program, Parana Federal Technological University. Curitiba, 2014.

The purpose of this final paper is to investigate the process of management and supervision of continued contracts under the coordination of State Revenue. The end product of this work intends to apprise the analysis for a system development that aims for all procedures of management and supervision of continuing contracts to be information-based. The information technology application of the Purchase, Procurement and Contracts Department is an old desire from the Advisory and Administrative and Financial Management Section and also an immediate need to improve the management of general contracts.

Keywords: Modernization, Management, Information-Based.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA.....	9
1.2 PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
2 METODOLOGIA UTILIZADA	14
3 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	15
3.1 CONCEITO BÁSICO.....	15
3.2 ELEMENTOS E INFORMAÇÕES BÁSICAS DE UM CONTRATO ADMINISTRATIVO.....	15
3.3 ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS CONCEITO E COMENTÁRIOS.....	16
3.4 BASE DE DOCUMENTOS CONTRATUAIS.....	17
3.5 ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA COORDENAÇÃO DA RECEITA DO ESTADO DO PARANÁ.....	18
4 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contrata prestadores de serviços de natureza continuada com a finalidade de suprir funções não inerentes à atividade do servidor público, como, por exemplo, limpeza e conservação predial, serviços de copeira, recepção, portaria, segurança patrimonial, operadores de elevadores, entre outras. No Paraná a contratação de empresas especializadas no fornecimento desse tipo de mão de obra é realizada pela Secretaria de Estado da Administração e Previdência (SEAP), por meio de licitações de Registro de Preço, de forma a possibilitar o atendimento a todos os órgãos da administração direta.

De início, a SEAP solicita aos órgãos um levantamento de necessidades por imóvel (Figura 1). Esse levantamento é realizado de acordo com critérios de quantificação de mão de obra e material (quando for o caso) pré-determinados.

De posse dos levantamentos a Secretaria quantifica os postos de serviço a serem contratados para cada especialidade, elabora o edital e dá andamento ao certame licitatório. A partir da homologação e assinatura da respectiva ata os órgãos já podem assinar seus contratos de acordo com as necessidades levantadas, observando a minuta padrão de contrato estabelecido pela SEAP.

A Coordenação da Receita do Estado (CRE) segue esse mesmo padrão para a contratação de empresas especializadas na prestação de serviços de limpeza, conservação, portaria, vigilância presencial e vigilância monitorada, de forma a atender as demandas das Unidades Administrativas.

Com uma estrutura física composta por cinquenta imóveis distribuídos na Capital e interior do Estado, existem sérias dificuldades que vêm sendo enfrentadas. A principal é a relativa à fiscalização dos serviços terceirizados prestados nessas unidades.

Diante desse cenário desprovido de edificações padronizadas, exceção feita a algumas agências de pequeno porte onde foram edificadas prédios com o mesmo projeto arquitetônico, observa-se a grande dificuldade enfrentada pelos gestores dos contratos, que em número reduzido adotam critérios distintos para o gerenciamento dos serviços contratados junto a terceiros.

UNIDADE ADMINISTRATIVA - Área Interna - OCUPAÇÃO ADMINISTRATIVA													
Secretaria SGIA	Endereço	Contato	Telefone	Paviment o/Setor /	Sab	Espaço físico	Tipo de Piso	Repasses	Área em (m ²) Dário	Porta de vidro (m ²) Dário	Vidro divisória (m ²) Semanal	Janelas Vidro (m ²) Mensal	Fachada Envidraça da (m ²)
TOTAL ÁREA INTERNA (área interna privativa + área interna comum)													
TOTAL VIDROS (janelas + porta de vidros + vidros divisórias + Fachadas Envidraçadas)													
LIMPEZA COM REPASSE - 2 x AO DIA (área interna) - Previsão de 10,00% do total da área interna + banheiros (não preencher)													
Área Externa – Pátios, Garagens, Jardinagem...													
Pavimento/ Setor / Sala	Espaço físico		Tipo piso	Repasses	Área (m ²)	Garagens (m ²) Q	Pátios em (m ²) Q	Jardinagens (m ²) Q					
	Garagens cobertas		bruto										
	estacionamento pátio interno		bruto										
	Entrada de frente p/rua		terra										
	Calçada externa frente prédio		pavet										
	barracão/deposito Almoovar.		bruto										
	pátio interno		terra										
	Grades Int												
	Grades Ext												
TOTAL													
TOTAL ÁREA INTERNA (área interna privativa + área externa comum)													
LIMPEZA COM REPASSE - 2 x AO DIA (área interna) - Previsão de 10,00% do total da área interna (nos barracões não há repasse em bwc)													
											425		

Figura 1 – Unidade Administrativa – Área Interna
Fonte: SCLC (2014)

Na Coordenação da Receita do Estado esses serviços são gerenciados em dois níveis: no primeiro, o Setor de Compras, Licitações e Contratos (SCLC), vinculado à Assessoria e Gerência Administrativa e Financeira (AGAF), controla os prazos contratuais, acréscimos e supressões de serviços, realiza o acompanhamento e conferências de notas fiscais e respectivos preços, documentação exigida em contrato para efetivação dos pagamentos; no segundo, os setores de apoio administrativo das Delegacias Regionais da Receita (DRR), bem como as outras unidades descentralizadas, acompanham e fiscalizam os serviços prestados pelos funcionários terceirizados, observando principalmente os seguintes itens: frequência, o uso de uniformes e Equipamentos de Proteção Individual (EPI), a qualidade dos serviços, o material aplicado (quando for o caso), substituições do efetivo, cobertura de faltas e férias.

Em resumo, a Coordenação precisa criar um processo que permita qualificar a gestão dos contratos, pois não há como resolver em curto prazo a escassez de recursos humanos suficientemente aptos, assim como uniformizar as instalações prediais que abrigam as unidades administrativas. Há também a necessidade de padronizar os procedimentos de acompanhamento, avaliação e fiscalização, criar um padrão de formulários e desenvolver ferramenta de apoio adequada.

Este trabalho não tem a intenção de se tornar um referencial teórico a trabalhos posteriores, tem, no entanto, a função de iniciar um programa de informatização dos processos administrativos da CRE.

É natural que o conteúdo tenha uma conotação eminentemente prática, voltada a apresentar os problemas existentes. Procurou-se não inserir referenciais jurídicos por não haver histórico de dificuldades legais quanto aos contratos, e sim puramente operacionais. Ao decorrer da leitura poderá ser verificado que os referenciais jurídicos são para orientação e essenciais ao entendimento do todo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para qualificar o controle, os registros de dados, os sistemas de geração de informações gerenciais de auxílio à tomada de decisões e a potencialização da eficiência administrativa, há uma necessidade premente de instrumentalizar a área administrativa. A falta de um sistema de gerenciamento traz dificuldades enormes

aos processos de trabalho, provoca carência na comunicação e na integração dos dados.

Os atuais recursos de informática ofertados no mercado têm possibilitado uma nova forma de administração alicerçada na gestão por processos, contemplando funcionalidades de *workflow*, favorecendo uma gestão focada nos processos organizacionais e permitindo racionalizar a utilização dos recursos institucionais.

A CRE é reconhecida no âmbito do poder público pela eficiência, não só no âmbito do planejamento, mas também na execução de suas metas e prioridades. Essa condição deve-se à visão clara das atividades fins, o conhecimento a respeito das ações necessárias para atingir as metas, o discernimento no estabelecimento das prioridades e a agilidade e competência na operacionalização.

Para isso, o SCLC tem um papel fundamental na operacionalização, pois é ele quem executa as compras e gerencia os contratos que mantêm o organismo em funcionamento. Há muito a AGAF necessita de ferramentas de apoio ao planejamento e gerência de contratos, porém por ser uma atividade meio, a informatização do setor sempre foi postergada em prol das atividades fim, especialmente as que dizem respeito à arrecadação e a fiscalização. No entanto, com a notada evolução digital e a ampliação do universo a ser gerenciado pelo Setor, não há mais como postergar essa ação.

Pensando nessa necessidade urgente do SCLC é que este trabalho foi elaborado, a fim de dar início à padronização por meio da construção de um sistema voltado para a gerência de contratos.

Neste momento os contratos continuados foram privilegiados em vista da importância, representatividade e complexidade gerencial dessa modalidade contratual conforme demonstrado a seguir:

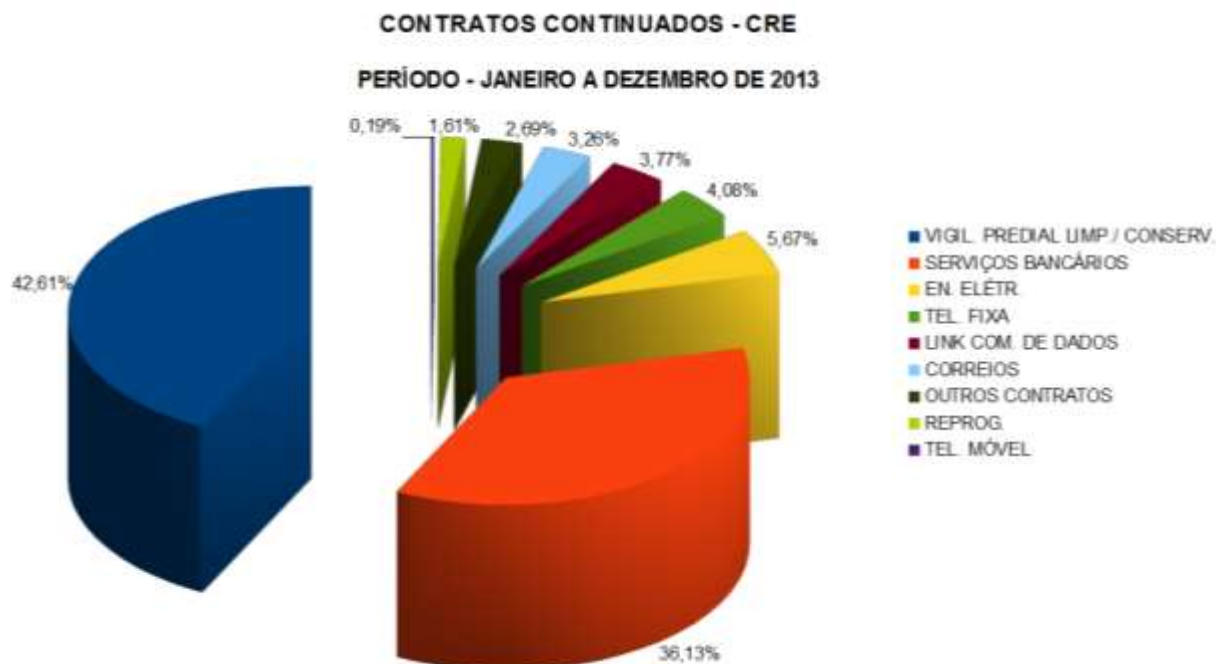


Gráfico 1 – Contratos continuados da CRE no período de Janeiro a Dezembro de 2013
Fonte: autoria própria (2014)

Observa-se no Gráfico 1 que os contratos de *vigilância predial e limpeza e conservação* representam 42,61% das despesas realizadas no ano de 2013. Esse foi o fator preponderante para utilizar esses contratos como foco inicial, entretanto, pode-se notar que os *serviços bancários* também são de grande relevância, 36,13%. Contudo, a gerência desses contratos fica a cargo da Inspeção Geral de Arrecadação, que responde pela receita proveniente de impostos cujo recolhimento é realizado via instituições bancárias, sendo que esses contratos são acompanhados com a utilização de sistemas informatizados e integrados à estrutura de controle da arrecadação.

Além do percentual elevado quanto ao volume de recursos necessários para a sua manutenção, os contratos de *vigilância e os de limpeza e conservação* são de difícil gerenciamento, pois envolvem um número significativo de funcionários terceirizados e gerentes regionais, além de serem complexos quanto ao acompanhamento e fiscalização.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Formato Atual do Gerenciamento na CRE

O gerenciamento de contratos é realizado em dois níveis: Nível 1 - Setor de Compras, Licitações e Contratos (SCLC) e Nível 2 - Unidades Administrativas descentralizadas (Delegacias Regionais, Agências da Receita Estadual e outras unidades de apoio). Esse formato causa dificuldades decorrentes do distanciamento entre os gerentes do Nível 1 e 2, pois, sendo interdependentes, os problemas vivenciados num dos níveis se refletem diretamente no outro.

1.2.2 Formato dos Relatórios e Comunicação entre os Níveis de Gerenciamento

Atualmente a gestão dos contratos de serviços continuados é efetuada com a utilização de documentos de apoio em papel, por meio de formulários e comunicação escrita. Nesses documentos são comunicadas, do nível de gerenciamento dos serviços (nas unidades descentralizadas) ao nível de gerenciamento central dos contratos (SCLC), as ocorrências e informações quanto a eventuais faltas do pessoal terceirizado ou materiais de fornecimento obrigatório, como, por exemplo, produtos de limpeza, equipamentos de segurança e uniforme. O preenchimento rotineiro dos documentos os torna viciados e sem qualidade em razão da repetição, pois na prática o que ocorre é o conhecido “copiar e colar”.

1.2.3 Ferramentas de Apoio à Gerência

Não há uma ferramenta de apoio, o que deixa os gerentes desprovidos de uma base de registros dinâmicos dos contratos e suas ocorrências. Inexistem, portanto, informações disponíveis concomitantemente aos dois níveis gerenciais, tampouco aos executores (contratados), às auditorias e aos gerentes do escalão superior.

A empresa prestadora de serviços, que interage com os dois níveis de gerência e que tem a obrigação contratual e legal de apresentar documentos e comprovar a situação regular da empresa perante as instituições Municipais, Estaduais e Federais, sente juntamente com a contratante os efeitos da ausência de

uma ferramenta apropriada. Obviamente o custo deste procedimento é cobrado do poder público, que acaba em última análise também arcando com esta despesa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Oferecer um estudo geral a respeito da gerência dos contratos continuados na Coordenação da Receita do Estado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar procedimentos, dificuldades e processos não padronizados;
- Criação de material base para a elaboração de um sistema informatizado de fiscalização de contratos continuados;
- Criação de um banco de dados para armazenamento dos documentos e relatórios.

2 METODOLOGIA UTILIZADA

Este trabalho foi realizado utilizando uma metodologia bidimensional, logo, coleta de dados nos meios digitais e literários e entrevistas com gerentes e funcionários da área administrativa da Coordenação da Receita do Estado.

Por meio da técnica de pesquisa digital e literária foi possível encontrar referenciais teóricos como manuais e apostila de fiscalização de contratos.

Com a utilização da técnica de entrevista foi possível identificar, juntos aos gerentes do Setor de Compras, Licitações e Contratos, as dificuldades e necessidades, que formam a base principal do trabalho.

3 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

3.1 CONCEITO BÁSICO

A base legal para os contratos administrativos no âmbito do poder público é ditada pela Lei Federal nº 8.666 de 1993, que em seu artigo 3º, parágrafo único, conceitua como sendo *“todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades Administrativas Públicas e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada”*. (BRASIL, 1993).

Dessa forma, pode-se considerar que contratos administrativos são ajustes feitos com a observância das condições previstas em Lei, onde o poder público é parte e cujo objeto é a execução de objetivos de interesse público. Na elaboração do contrato administrativo deverá se fazer constar os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, conforme está previsto no artigo 60 da Lei nº 8.666/1993.

3.2 ELEMENTOS E INFORMAÇÕES BÁSICAS DE UM CONTRATO ADMINISTRATIVO

Com base no artigo 55 da Lei nº 8.666/93, sabe-se que os elementos básicos para um contrato administrativo são:

- objeto e elementos característicos do serviço;
- regime de execução;
- preço, condições de pagamento;
- reajuste – critérios, periodicidade, data-base;
- prazos de execução;
- prazo de recebimento do objeto do contrato;
- revisão orçamentária;
- garantias;
- penalidades;

- hipóteses de rescisão;
- foro;

Ainda tendo como base a Lei nº 8.666/93, sabe que as informações básicas necessárias ao contrato administrativo são:

- nome do órgão ou entidade da Administração e respectivo representante;
- nome do particular que executara o objeto do contrato e respectivo 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.

3.3 ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS CONCEITO E COMENTÁRIOS

A partir do conteúdo da apostila do Curso de Fiscalização de Contratos/2013 da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do artigo 55 da Lei nº 8.666/93 foi possível desenvolver o acompanhamento de contratos administrativos.

3.3.1 Fiscalização de Contratos

A fiscalização do contrato deverá ser realizada por funcionário formalmente designado pela autoridade competente para executar o acompanhamento do contrato de forma a certificar-se de que sejam tomadas todas as medidas para garantir a plena entrega dos serviços. Portanto, deverá verificar o material utilizado e a forma de execução do objeto contratado, confirmar o cumprimento das obrigações, tanto no aspecto técnico quanto nos prazos de realização e, sendo o caso, sanar os problemas constatados. Logo, é dever do funcionário designado, ao perceber a falta do cumprimento a qualquer cláusula contratual, seja relativa à documentação, qualidade ou quantidade do serviço prestado, reagir, imediatamente, para resolver a irregularidade, sob pena de responsabilização funcional.

Segundo Hely Lopes Meirelles (2007), no acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração existem as seguintes fases: (1) a fiscalização, (2) a orientação, (3) a interdição, (4) a intervenção e (5) a aplicação de penalidades contratuais, conforme podemos observar na Figura 2.

Diante da importância que se deve dar ao acompanhamento do contrato e à fiscalização, e pela leitura dos dispositivos da Lei nº 8.666/93, percebe-se que o servidor responsável pelo acompanhamento e pela fiscalização do contrato deverá ter conhecimentos não só técnicos, mas também administrativos. Para auxiliar no acompanhamento é permitida a terceirização da fiscalização, entretanto, este estudo não irá se debruçar sobre tal particularidade por não existir essa prática nos contratos firmados pela CRE.

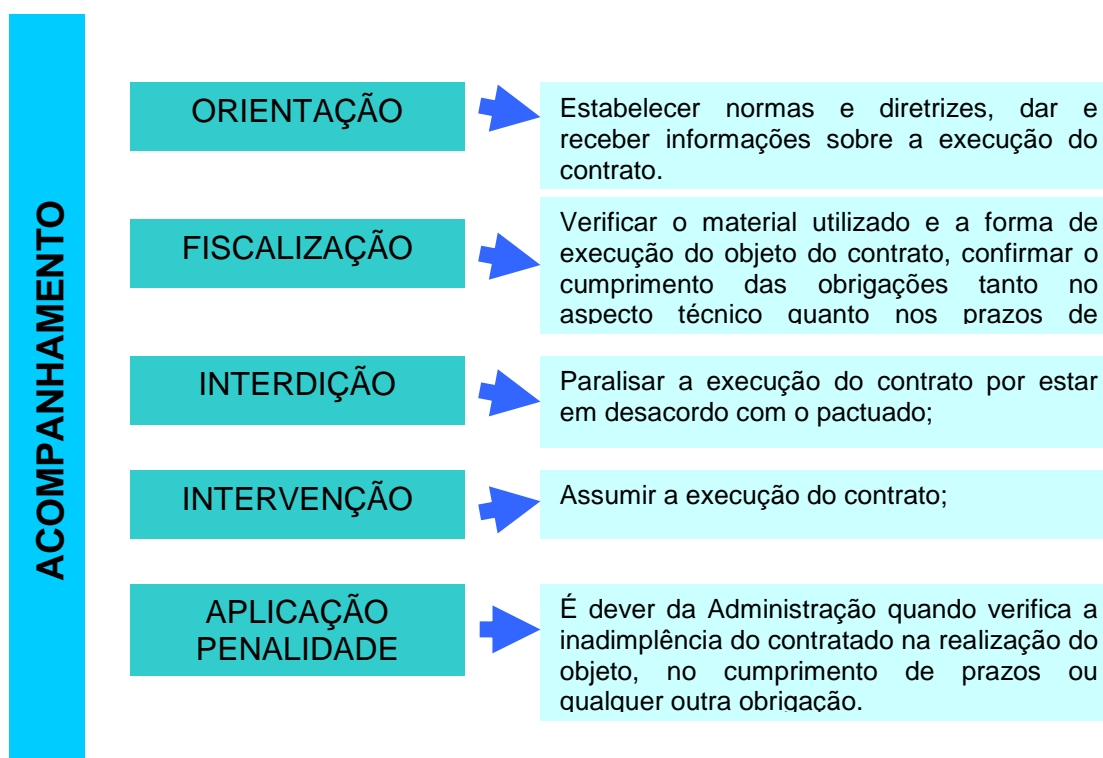


Figura 2 – Acompanhamento dos contratos administrativos
Fonte: MEIRELLES (2007)

3.4 BASE DE DOCUMENTOS CONTRATUAIS

A instituição deverá manter em pasta própria a cópia dos documentos inerentes ao contrato para consultas, sendo eles:

- Contrato;

- Todos os aditivos (se existentes);
- Edital da licitação;
- Projeto básico ou termo de referência;
- Proposta da Contratada e planilhas de formação de custos;
- Ato de designação dos fiscais do contrato.

A Coordenação da Receita do Estado, além dos documentos acima listados, mantém também arquivos relativos ao acompanhamento dos contratos, para que havendo necessidade, possa realizar consultas quanto a obrigações contratuais, dúvidas relativas a procedimentos adotados no acompanhamento ou fiscalização, ações que por ventura tenham sido deflagradas ou até a coleta de documentos para instrução de processo de reclamação trabalhista.

Alguns órgãos já se utilizam de padronização no acompanhamento dos contratos por meio da edição de manuais, a exemplo do Ministério da Educação (MEC), Tribunal de Contas da União (TCU), entre outros. A Coordenação não possui esse tipo de recurso, porém, neste momento, sabe-se que o mais eficaz é a construção de um sistema de gerenciamento de contratos, no qual será possível não só resolver procedimentos de forma mais rápida e eficiente, mas também padronizá-los.

3.5 ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA COORDENAÇÃO DA RECEITA DO ESTADO DO PARANÁ

Para auxiliar na análise deste estudo, os contratos continuados de limpeza e conservação predial e vigilância serão utilizados com vista à construção de um sistema eletrônico de gerenciamento de contratos. Dessa forma, a partir do objeto de estudo, esta pesquisa irá se tratar de forma especial ao âmbito da Coordenação da Receita do Estado do Paraná.

Antes de iniciar esta etapa, há que se tomar especial cuidado quanto ao entendimento do real objeto contratado, que pode gerar desvios de interpretação. É importante que os fiscais regionais entendam que não se trata de fornecimento de mão de obra para execução de serviços de limpeza, conservação e de vigilância e sim do fornecimento de serviços de limpeza, conservação e vigilância. Vejam que há uma diferença, pois de nada adianta à contratada, em caso de falta de uma servente

num determinado dia, mandar no dia seguinte duas funcionárias para repor a falta do dia anterior, pois o serviço de limpeza do dia da ausência não poderá mais ser realizado. A reposição só será considerada se ocorrer no mesmo dia e com o número de horas previsto em contrato, permitida a proporcionalidade se for o caso. Não havendo a reposição, mesmo que parcial, ou se esta não for realizada com a qualidade aceita pelo fiscal regional, na fatura mensal deverá constar a devida glosa de valor. Por similaridade podemos estender esse entendimento aos casos de vigilância, logo, se um determinado vigilante não comparecer ao seu posto de trabalho, a unidade permanecerá sem o serviço, que não pode ser repostado num outro dia e só será aceita a reposição no mesmo dia e proporcionalmente ao número de horas efetivamente prestado.

Deve-se observar também que as quantidades de funcionários, tipo e número de postos de trabalho para realizar o objeto se devem a fatos puramente práticos, para balizar como, por exemplo, a necessidade de repasses em limpeza de banheiros, retirada de lixo, quantidade mínima de vigilantes por área, entre outros.

3.5.1 Forma de Acompanhamento em Uso

Como foi citado no item 3.1, o gerenciamento desse tipo de contrato é realizado em dois níveis: o primeiro, Gerentes do SCLC e o segundo, Gerentes Regionais. Para melhor entendimento a estrutura utilizada neste trabalho de acompanhamento foi idealizada por Hely Lopes Meirelles (2007):

- Acompanhamento: em duas fases (Níveis 1 e 2);
- Orientação: atribuição do SCLC (Nível 1);
- Fiscalização: Executada pelos gerentes regionais (Nível 2);
- Interdição: decisão do SCLC (Nível 1);
- Intervenção: atribuição do SCLC (Nível 1);
- Aplicação de penalidade: SCLC (Nível 1).



Embora a prática tenha mostrado várias dificuldades com esse modelo, é preciso entender que é necessário que seja assim, pois os imóveis estão distribuídos pelo território paranaense e seria impossível executar um acompanhamento centralizado eficiente, principalmente no que diz respeito à fiscalização.

3.5.2 Orientação

As normas e diretrizes são de responsabilidade compartilhada do 1º e 2º níveis, que as repassa por meio de planilhas de quantificação de mão de obra, materiais, locais e áreas, não havendo, no entanto, parâmetros quanto à qualidade, que fica a cargo do bom senso de cada fiscal, assim como a instrução aos funcionários terceirizados. No que diz respeito às informações, cabe aos fiscais (nível 2) repassar o relatório (Figura 3) contendo as informações sobre a execução ao gerente do nível 1, que vai recebê-las e verificar as inconsistências e o pleno cumprimento do objeto contratado.

3.5.3 Fiscalização

Para minimizar as dificuldades o Setor de Compras, Licitações e Contratos utiliza um relatório (**Figura 3**) preenchido de forma manual pelos gerentes regionais.

 RECEITA ESTADUAL	RELATÓRIO MENSAL DE FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	 Estado do Paraná		
Prestadora do Serviço:	Delegacia Regional da Receita de:	Unidade:	Mês:	qtd de funcionário(s):
1- Ocorreram faltas/impedimentos durante o mês? SIM () NÃO () Quantas? ()				
2- As faltas/impedimentos foram cobertos? SIM () NÃO () Quantas? ()				
3- O(s) funcionário(s) está(ão) registrado(s) de acordo com a função exercida? SIM () NÃO ()				
4- Trabalharam devidamente uniformizados? SIM () NÃO ()				
5- A qualidade dos serviços prestados foi boa? SIM () NÃO ()				
6- Quanto ao material de limpeza utilizado: Quantidade: Suficiente () Insuficiente () Qualidade: Boa () Regular () Ruim () Materiais de limpeza necessários e não fornecidos (especificar):.....				
7- Quanto aos equipamentos de limpeza utilizados: Quantidade: Suficiente () Insuficiente () Qualidade: Boa () Regular () Ruim () Equipamentos de limpeza necessários e não fornecidos (especificar):.....				
8- A empresa tem escritório/representante com endereço fixo no município onde está prestando os serviços? SIM () NÃO () Sua atuação é satisfatória? SIM () NÃO () As reclamações são regularizadas com rapidez e eficiência? SIM () NÃO () Por quê não?.....				
9- Quanto às obrigações trabalhistas: Pagamento do salário: no prazo () fora do prazo () Entrega do recibo de pagamento: no prazo () fora do prazo () Vale Transporte: no prazo () fora do prazo () Vale Refeição: no prazo () fora do prazo () Ficha(s) de frequência: no prazo () fora do prazo ()				
10- Existem dívidas quanto às obrigações contratuais/trabalhistas da empresa? SIM () NÃO () Especificar:.....				
11- Observações (especialmente sobre os serviços com periodicidade mensal/bimestral/semestral): 				
As informações do presente relatório são fundamentais e condicionantes ao pagamento das faturas mensais. Encaminhá-lo à CRE/AGAF até o dia 10 de cada mês.				
Responsável pelo preenchimento: Nome: Data: <div style="text-align: center;">Assinatura/Carimbo</div>				

ASSESSORIA E GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA - SCLC

Av. Vicente Machado, 445 – 6.º andar

 80420-902-Curitiba-PR fone: (41)3321-9347 – fax: (41)3321-9207 - www.fazenda.pr.gov.br

Figura 3 – Modelo de relatório mensal de fiscalização de contrato

Fonte: SCLC (2014)

Dos gerentes regionais do contrato é exigido primeiramente o pleno conhecimento das orientações repassadas pelos gerentes do nível 1, que devem se pautar nas seguintes orientações fundamentais:

- a) Conhecer as cláusulas contratuais dirimindo qualquer dúvida sobre a execução do objeto contratado;
- b) Conhecer os serviços a serem executados seus prazos, locais e materiais a serem aplicados;
- c) Fiscalizar diariamente a execução dos serviços, tomando o cuidado de observar a correta aplicação dos materiais e equipamentos de forma a garantir a qualidade dos serviços e a integridade dos funcionários terceirizados;
- d) Providenciar que os serviços sejam refeitos nos casos de inadequação ou falta de qualidade;
- e) Informar ao gerente do nível 1 qualquer inconformidade para que as medidas administrativas sejam tomadas, inclusive a aplicação de penalidade ao contratado se for o caso de inadimplemento das obrigações;
- f) Acompanhar a entrega de materiais e seu correto armazenamento;
- g) Comunicar à contratada o não comparecimento de funcionário terceirizado para que, sendo possível, haja a reposição imediata de forma que os serviços sejam plenamente executados;
- h) Preencher corretamente as informações no relatório mensal, encaminhando-o até o 10º dia do mês subsequente à prestação do serviço.

Além das orientações acima repassadas, os gerentes de nível 1 ainda apoiam na fiscalização, mais especificamente, à consistência documental, comparando o relatório mensal (Figura 3) com os documentos encaminhados pela contratada, inclusive quanto à regularidade fiscal da prestadora do serviço. Isso se faz necessário para garantir que houve fiel cumprimento do contrato e a segurança na liberação do pagamento das parcelas.

O apoio acima mencionado é imprescindível em razão das dificuldades encontradas pelos gerentes regionais, as quais foram descritas na entrevista realizada como sendo a:

- a) ausência de apontamento de faltas;

- b) falha na identificação do tipo de posto de trabalho do funcionário faltante;
- c) inconsistência ou ausência de apontamento de ocorrências na prestação do serviço;
- d) encaminhamento fora do prazo previsto, situação esta que algumas vezes provoca atraso no pagamento;
- e) apresentação da fatura mensal sem a documentação completa por parte da empresa;
- f) dificuldade na identificação dos funcionários terceirizados que fazem cobertura de férias, licenças e faltas e conseqüentes inconsistências documentais como, fechamento do cartão ponto, regularidade do pagamento dos vales refeição e transporte, Sistema Empresa de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Informações à Previdência Social (SEFIP) e folha de pagamento.

A fiscalização dos contratos que utilizam mão de obra para execução dos serviços é de suma importância, pois é a melhor forma de evitar futuras reclamações trabalhistas, onde o Estado poderá ser responsabilizado por inadimplência relativa aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais (ENAP, 2013).

Não obstante, a Lei nº 8.666/93, artigo 71, parágrafos 1º e 2º, estabelece que a responsabilidade pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato é do contratado:

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (BRASIL, 1993).

São incontáveis os processos trabalhistas envolvendo o Estado como tomador dos serviços e conseqüentemente responsável pelo inadimplemento do contratado. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) aplica a Súmula nº 331, cujo inciso V indica de forma expressa a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços:

Súmula 331 - CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE - Inciso IV alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000.

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI - A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral. (grifo inexistente no original) A Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho - TST, transcrita no parágrafo anterior, foi alterada em 24/11/2011. O entendimento do TST anteriormente a alteração da súmula era de que o Tomador de Serviço (Administração Pública) era sempre responsável subsidiariamente quando a empresa contratada não quitasse todos os encargos trabalhistas (FGTS, INSS, dentro outros) de seus empregados, objeto do contrato. (TST, 2000).

Para tanto, é importante conhecer a relação que existe entre contratado, empregado terceirizado e o contratante. Ou como consta na Figura 4, Empresa, Empregado e Tomador do Serviço.



Figura 4 – Relação entre empresa, empregado e tomador de serviço
Fonte: ENAP (2013)

A fiscalização no nível 1, exercida no âmbito da Coordenação da Receita do Estado, exige: (1) o cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais; (2) todos os recolhimentos previdenciários, tanto os inerentes ao empregador como os de seus empregados (artigo 195, § 3º da Constituição Federal); (3) recolhimento integral do FGTS do mês anterior; (4) confere os recibos de pagamento dos funcionários referentes ao mês anterior, se foram realizados no prazo legal; (5) a regularidade no fornecimento/pagamento do Vale Transporte e Vale Alimentação, ambos quando cabíveis, de acordo com a convenção de trabalho; (6) regularidade quanto ao direito a férias e seu respectivo terço remuneratório; (7) pagamento do 13º salário dentro do prazo e (8) a regularidade da emissão das notas fiscais de prestação de serviços, inclusive quanto ao seu conteúdo em valores.

4 CONCLUSÃO

A evolução tecnológica impele a sociedade à modernização e, por vezes, à transformação do meio onde vivem. Incluído nesse contexto está também a empresa onde trabalham. A sobrevivência do indivíduo no mundo corporativo passa pelo crescimento do instrumento que o sustenta, o seu trabalho. No setor público não pode ser diferente, os funcionários precisam ter o ímpeto de participar de processos de evolução, seja idealizando, seja colaborando. Contudo, é importante entender que o setor público precisa melhorar os serviços que trazem benefícios à sociedade.

Para isso, a Coordenação da Receita do Estado tem em seu quadro profissionais de alto gabarito que, ao longo do tempo, tem implementado diversas ações de modernização, as quais demonstram que a instituição vem cumprindo o seu papel de forma exemplar. Nessa toada, a AGAF almeja, a partir deste trabalho, iniciar a construção de um sistema de gerenciamento que possibilite que todos os dados administrativos e financeiros estejam agrupados em bancos de dados, o que permitirá a automação das ações inerentes a essas atividades meio.

Uma sugestão para a realização dessa organização é a construção (Quadro 1) de um Sistema de Gerenciamento de Contratos Continuados que pretende atender as necessidades da CRE.

	SCLC	GAF	EMPRESA	UNIDADES
1ª FASE	Cadastro de postos de serviços	Cadastra empenho dos contratos	Visualiza postos de serviço, contratos vinculados e empenhos	Cadastra início dos serviços e confirma regularidade
	Cadastro de contrato	-	Cadastra funcionários por postos de serviços	-
	Vinculação do cadastro de postos de serviços com contratos	-	-	-

2ª FASE	Cadastra ativos	Cadastra empenhos dos ativos	Cadastra frequência, cartões ponto, folha de pagamento, encargos (GFIP, SEFIP, contracheques, recibos VT e VA, etc.	Confirma informações registradas pela empresa, cadastra faltas e substituições
	-	-	Cadastra substituições (férias, licença médica, etc.)	Registra avaliação dos serviços
	-	-	-	Registra fornecimento de materiais e sua qualidade
3ª FASE	Confirma ou rejeita o faturamento	Cadastra liquidação relativa à NF-e.	Cadastra NF-e relativa ao mês	-
	Cadastra inconsistências	-	-	-

Quadro 1 – Sugestões para elaboração de sistema de gerenciamento de contratos
Fonte: autoria própria (2014)

Conforme o Quadro 1, o sistema poderá ser composto de três fases e quatro atores, os quais estão descritos a seguir:

Fase 01 – Fase de cadastro das informações iniciais.

- **Ator 01 – Setor de Compras, Licitações e Contratos (SCLC)** – cadastrará previamente as necessidades: os postos, áreas e outras características por localidade, polo e região. Logo após a assinatura do contrato efetuará o cadastramento dos elementos contratuais, entre eles, número do contrato, Razão Social da empresa contratada, vigência, valores, pregão de origem, referências quantitativas, etc. Fará ainda a vinculação entre a necessidade previamente cadastrada e o objeto contratado.
- **Ator 02 – Grupo Financeiro Setorial (GAF)** – cadastrará as Notas de Empenhos relativos ao objeto contratual.
- **Ator 03 – Empresa** – cadastrará as informações de recursos humanos, inclusive a locação da mão de obra, posto a posto de serviço, com base nos dados contratuais e necessidades (cadastrados pelo SCLC).

- **Ator 04 – Unidades** – os gerentes das unidades regionais deverão registrar o início da prestação dos serviços, atestando que a regularidade de mão de obra e materiais apresentados pela contratada em cada local da execução do objeto.

Fase 02 – Fase de execução da prestação de serviços.

- **Ator 01 – Setor de Compras, Licitações e Contratos (SCLC)** – cadastra eventuais aditivos, reajustes, notificações e penalidades.
- **Ator 02 - Grupo Financeiro Setorial (GAF)** – cadastra Nota de Empenhos relativos a eventuais aditivos ou reajustes.
- **Ator 03 - Empresa** – cadastra frequências, cartões ponto, folhas de pagamento, encargos (GFIP, SEFIP, contracheques, recibos VT e VA, etc.), relativamente aos recursos humanos cadastra substituições sejam definitivas ou temporárias (férias, licença médica, etc.).
- **Ator 04 - Unidades** – os gerentes das unidades regionais confirmam as informações registradas pela empresa, cadastram faltas e substituições. Registram avaliação dos serviços, fornecimento de materiais e sua qualidade e ocorrências diversas quanto à execução dos serviços.

Fase 03 – Fase da liberação financeira pelo serviço prestado.

- **Ator 01 – Setor de Compras, Licitações e Contratos (SCLC)** – confirma ou rejeita faturamento conforme relatório final gerado pelo sistema, baseado na regularidade e qualidade dos serviços prestados e materiais utilizados e cadastra inconsistências e ocorrências.
- **Ator 02 - Grupo Financeiro Setorial (GAF)** – cadastra liquidação relativa à NF-e e Ordem de Pagamento/depósito bancário.
- **Ator 03 - Empresa** – cadastra NF-e relativa ao mês caso não haja inconsistências, omissões ou irregularidade contratual.
- **Ator 04 - Unidades** – os gerentes das unidades regionais – não há ações a serem tomadas.

Definindo-se o processo necessário para o acompanhamento, a fiscalização e o papel de cada ator e em que momento cada um interfere, seja para informar dados, seja para utilizar informações no sentido de apoiar as tomadas decisões inerentes aos contratos, o Sistema de Gerenciamento de *Workflow* (WfMS) poderá ser utilizado, pois por meio desse haverá garantia de uma sequência definida onde

cada usuário receberá a informação de qual atividade deverá ser desenvolvida e em que momento deverá implementá-la.

Sendo três as áreas funcionais suportadas:

- a) dá suporte à definição e modelagem do processo de *workflow*;
- b) gerencia os processos em ambiente operacional, controlando a sequência das atividades da forma em que foi definida;
- c) gerencia os processos e a sequência das várias atividades que compõe cada processo.

Além disso, podem-se listar algumas vantagens que o Sistema de Gerenciamento oferece:

- 1) digitalização e integração dos arquivos a um módulo de pesquisa;
- 2) evolução e desenvolvimento de contratos por meio de *templates*;
- 3) integração com sistemas externos que permitam comparar os dados cadastrados, garantindo a qualidade e exatidão do conteúdo inserido;
- 4) possibilidade de inventariar os contratos;
- 5) controlar os acessos aos contratos;
- 6) cadastrar os dados dos contratos para controle de prazos de vigência, renovações, reajustes, rescisões, sanções administrativas, etc.;
- 7) controle financeiro;
- 8) permite a realização de auditorias;
- 9) verificar indicadores de desempenho e qualidade;
- 10) geração de alertas automáticos por “e-mail”;
- 11) apresentação de relatórios e gráficos;
- 12) monitoramento de inconformidades;
- 13) definição de quais locais e em que momento realizar as inspeções e se são necessárias.

Com o processo bem definido e para melhor instruir o trabalho, pode-se ainda finalizar com uma sugestão de implantação de ERP (Enterprise Resource Planning).

Em sistemas ERP, integração é vista como a ligação conjunta de dados e transação de processos de setores distintos da organização, presente entre funções ou entidades operacionais da empresa. Transação em sistema ERP é um conjunto de processos instantâneos que atualizam outros

processos, de forma automática, preferencialmente on-line. (SANTOS, 2013).

A característica descrita por Santos (2013) juntamente com a possibilidade de construção do sistema de forma modular são os ingrediente necessários para a implantação gradativa do sistema de gestão de contratos na CRE. Integrar dados, processos e informações geradas pelos atores ativos das três fases, a fim de se ter o controle dos contratos continuados é a proposta de início da solução para todos os processos desenvolvidos pela AGAF.

Ressalte-se que uma característica relevante é a possibilidade da aplicação da solução em módulos, isso permitirá a implantação do controle de contratos continuados inicialmente, passando para outros tipos como os de fornecimento de bens e mercadorias, obras e todas as outras atividades administrativas.

Ainda de acordo com Santos (2013):

(...) implantar um sistema ERP requer análise e reorientação das unidades da organização. Isto obriga a empresa a desenvolver um trabalho de reengenharia de seus processos de negócios, o que pode tornar-se um catalisador e agente de mudanças.

Esse é um aspecto que precisa ser trabalhado com bastante acuidade, pois se por um lado os processos já estão definidos, por outro lado realizar um trabalho de reavaliação e até de reengenharia, como sugere o autor, também pode ser necessário.

Portanto, como sugestão para outros estudos, muitas vezes a solução do problema está em implantar um sistema ERP baseado num Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD) tradicional que contenha funcionalidades básicas e que forneça informações suficientes para o dia a dia, porém a aplicação de ERP associada a recursos e ferramentas de *Data Warehouse* (DW) e *Business Intelligence* (BI) permitirá a disponibilização de consultas, relatórios, análises estatísticas e multidimensionais, além de *data mining* (mineração de dados).

Essa associação poderá fornecer indicadores de desempenho oriundos de ferramentas de extração, transformação, análise e liberação de informação retiradas de bancos de dados operacionais e de outras fontes diversas, além de permitir a geração de informações sumarizadas e derivadas.

Os dados corporativos precisam ser transformados e rearmazenados em bancos de dados baseado em assuntos do negócio, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, orientado para tomadas de decisão.

Esta definição pode ser explicada assim: Baseados em assuntos – os dados são organizados para produzir informações e expressar o desempenho do negócio. Integrados – os dados devem submeter-se à premissa da integração, ter origem em bases de dados “únicas” e seguras.

Não voláteis – os dados não devem ser alterados depois de inseridos nas bases de dados finais. Variável em relação ao tempo – os dados devem expressar o desempenho do negócio medido em pontos cronológicos e comparado em relação ao tempo. (SANTOS, 2013).

Apesar da Coordenação da Receita já ter implantado o ambiente de dados *Data Warehouse* (DW) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI). Ainda se faz necessário justificar a aquisição de um sistema ERP, pois a instituição já passou pela fase de inserção da tecnologia, está na fase de disseminação, já tem alguma experiência com problemas estruturais com *hardware* e *software*, assim como a adequação e treinamento da equipe técnica e usuários. Dessa forma, ao adquirir e utilizar sistemas ERP para todos os assuntos inerentes à CRE, desde os voltados para as atividades meio, como a administrativa e financeira, como voltados para as atividades fim, logo, arrecadação, tributação e fiscalização.

É claro que ao se tratar da análise de custo/benefício, há que demonstrar o equilíbrio entre o investimento que ainda é necessário realizar e os benefícios a médio e longo prazo. Contudo, é preciso avaliá-lo em médio e longo prazo, onde é possível notar que a implantação do ERP sugerida neste estudo é salutar à CRE.

Ao avaliar o aspecto humano, Cassaro afirma (2011):

(...) “que as pessoas são as molas propulsoras das organizações, mesmo porque estas apenas existem para atendimento de necessidades manifestadas ou sugeridas pelas ou para as pessoas.”. Fala ainda, “que a pessoa que nas empresas se torna responsável pela condução de uma área, ou mesmo de toda a empresa, recebe o nome de “gerente”. Ora, é conveniente repensar a pessoa do gerente. Sem dúvida que é a pessoa responsável pelo atingimento dos objetivos de sua área ou de toda a empresa, conforme sua posição na estrutura da organização. É a pessoa paga para tomar decisões e, em consequência, maior será o sucesso de um gerente quanto menos vezes errar e menos prejudiciais forem esses erros. Para suas tomadas de decisão, o gerente, o gerente se baseia em informações produzidas pelos sistemas de informações – quer se utilize ou não de recursos computacionais. Na condução de uma determinada área, em suas tomadas de decisão, os gerentes devem procurar ser “efetivos tomadas de decisão, os gerentes devem procurar ser “efetivos”, conciliando eficiência a eficácia. Bem, mas o que é uma pessoa eficiente e uma pessoa eficaz, e o que as diferencia? Poderíamos afirmar que: a pessoa eficiente é aquela que faz certo as coisas; enquanto a pessoa eficaz é aquela que faz as coisas certas.

Não há nada mais sem nexos do que fazer certo uma coisa que, por natureza, não precisasse ser feita.

Fica claro quanto aos gerentes, que eles necessitam de indicadores fidedignos, dados íntegros, integrados e reais, que gerem informações bem elaboradas e seguras. Para que isso seja possível dentro de uma instituição pública responsável pela fiscalização e arrecadação de tributos do Estado é preciso investir em ferramentas e sistemas de grande porte, que possam juntas e integradas fornecer toda a informação gerencial e estratégica para planejar as ações. Sejam elas relativas a atividades meio ou fim, em médio ou longo prazo.

A importância da informação dentro do processo de tomada de decisão é evidente para Cassaro (2011), que divide a informação em dois grandes conjuntos: as operativas e as gerenciais. As operativas são aquelas que independem da vontade das pessoas, elas acontecem, são registradas e ficam à disposição no banco de dados. As gerenciais são aquelas geradas para atender a necessidade do gerente, são informações que irão embasar, de acordo com uma visão pessoal, a tomada de decisão.

Ao considerar a posição de diretor da CRE como consumidor de informações para tomada de decisões, é possível perceber claramente que a disponibilidade, qualidade e a variedade das informações são primordiais para a gestão, logo, um cuidado com essas informações se faz necessário, seja por meio do Sistema de Gerenciamento ou pelo ERP.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666/93**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 30 out. 2014.

_____. **Lei 10.520/02**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 28 out. 2014.

_____. **Decreto 5.450/05**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 29 out. 2014.

_____. **Decreto 6.204/07**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6204.htm>. Acesso em: 28 out. 2014.

CASSARO, A. Carlos. **Sistemas de Informação para Tomadas de Decisões**. 4ª Ed. Cengage Learning, 2011.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Apostila do Curso de Fiscalização de Contratos/2013**. Disponível em: <www.enap.com.br>. Acesso em: 27 out. 2014.

MATIAS, José P.. **Gestão Estratégica na Administração Pública**. Editora Atlas: 2011.

MEIRELLES, Hely L.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

PARANÁ. **Lei 15.608, 22 de julho de 2008**. Disponível em:
<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=12562&codItemAto=134493>>. Acesso em: 31 out. 2014.

SANTOS, Aldemar de A.. **ERP e Sistemas de Informações Gerenciais**. Editora Atlas, 2013.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Súmula 331**. Disponível em:
<<http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=S%C3%9AMULA+331%2C+IV>>

%2C+DO+TST.CONTRATO+DE+PRESTA%C3%87%C3%83O+DE+SERVI%C3%87OS>. Acesso em: 30 out. 2014.