

Data: 23/09/2008

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA – IETEC**

**GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS – UMA PROPOSTA SOB A  
ÓTICA DO CONTRATANTE**

**ARLEM DANIEL PENA DE CASTRO**

**CAROLINA KELLEN DRUMOND SALGADO**

**FRANCISCO EDUARDO FERREIRA DA CUNHA**

**GIOVANI RIBEIRO GARCIA**

**LEONARDO DA FONSECA M. COSTA**

**LIDIANE BARBOSA VILELA**

Trabalho Técnico de Final de Curso – TTFC -  
apresentado ao Curso de Pós-Graduação  
Aperfeiçoamento em Administração de Compras,  
do Instituto de Educação Tecnológica – IETEC,  
como pré-requisito à obtenção do título de Pós-  
Graduado em Administração de Compras.

BELO HORIZONTE

2008

**Autorização de Divulgação de Trabalho Técnico  
AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO**

AUTORIZAMOS A PUBLICAÇÃO DE NOSSO TRABALHO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZAMOS A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO NOSSO TRABALHO.

BELO HORIZONTE, 31/07/2008

<b>CURSO:</b>	<b>PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU - ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS</b>		
<b>SEMESTRE/ANO:</b>	1º SEMESTRE DE 2008	<b>TURMA:</b>	7ª
<b>TÍTULO DO TRABALHO:</b>	<b>GESTÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS – UMA PROPOSTA SOB A ÓTICA DO CONTRATANTE</b>		

<b>NOME DOS PARTICIPANTES (LEGÍVEL)</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>ARLEM DANIEL PENA DE CASTRO</b>	
<b>CAROLINA KELLEN DRUMOND SALGADO</b>	
<b>FRANCISCO EDUARDO FERREIRA DA CUNHA</b>	
<b>GIOVANI RIBEIRO GARCIA</b>	
<b>LEONARDO DA FONSECA M. COSTA</b>	
<b>LIDIANE BARBOSA VILELA</b>	

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 – O QUE É CONTRATO DE SERVIÇO</b> .....	10
<b>3 – CLASSIFICAÇÃO DOS CONTRATOS</b> .....	11
<b>4 – PRINCIPAIS OBJETIVOS DO CONTRATO DE SERVIÇOS</b> .....	14
4.1 – COMO ELABORAR UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	15
<b>5 – ELABORAÇÃO DO CONTRATO DE SERVIÇOS: ASPECTOS RELEVANTES</b> .....	17
5.1 – O GESTOR DO CONTRATO .....	17
5.1.1 – Designação do Gestor.....	19
5.1.2 – Perfil do Gestor de contratos.....	20
5.1.3 – Atribuições do Gestor de contratos.....	20
5.1.4 – Responsabilidades do Gestor .....	26
5.2 ASPECTO JURÍDICO NA CONFECÇÃO DE UM CONTRATO.....	27
5.2.1 – Requisitos essenciais.....	27
5.2.2 – Obrigatoriedade.....	29
5.3 – FORNECEDORES NO CONTRATO.....	30
5.4 – PENALIDADES .....	34
<b>6 – PROCESSO DE CONTRATAÇÃO</b> .....	35
6.1 – PRODUZIR CADERNO DE ESPECIFICAÇÕES.....	35
6.2 – BUSCAR FORNECEDORES E SOLICITAR PROPOSTAS.....	36
6.3 – AVALIAR PROPOSTAS E SELECIONAR O VENCEDOR .....	36
6.4 – REDIGIR O CONTRATO .....	37
6.5 – REDEFINIR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	37
6.6 – TRANSFERIR RESPONSABILIDADES.....	39
6.7 – ACOMPANHAR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	40
6.8 – MONITORAR PERFORMANCE.....	40
6.9 – REVER SITUAÇÕES CONTRATUAIS.....	41

<b>7 – GESTÃO DO RISCO</b> .....	42
<b>7.1 - COMUNICAÇÃO E CONSULTORIA</b> .....	48
<b>7.2 - ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO</b> .....	49
7.2.1 – Contexto externo.....	49
7.2.2 – Contexto interno .....	49
7.2.3 - Contexto da gestão de risco.....	50
7.2.4 - Critérios do risco .....	50
7.2.5 - Estrutura do resto do processo .....	50
<b>7.3 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS</b> .....	50
7.3.1- O que pode ocorrer, onde e quando?.....	50
7.3.2 - Por que e como pode ocorrer? .....	51
7.3.3 - Ferramentas e técnicas .....	51
<b>7.4 - ANÁLISE DE RISCO</b> .....	51
7.4.1 – Avaliar controles existentes .....	52
7.4.2 - Conseqüência e probabilidade .....	52
7.4.3 – Tipos de análises .....	53
7.4.3.1 – Análise qualitativa .....	53
7.4.3.2 – Análise semi – quantitativa .....	54
7.4.3.3 – Análise quantitativa .....	54
7.4.3.4 – Análise de sensibilidade .....	55
<b>7.5 - AVALIAÇÃO DE RISCOS</b> .....	55
<b>7.6 – TRATAMENTO DOS RISCOS</b> .....	55
7.6.1 – Opções para o tratamento de risco com resultados positivos .....	56
7.6.2 - Opções para o tratamento de risco com resultados negativos .....	56
7.6.3 – Opções de tratamento de risco .....	57
7.6.4 – Preparação e implementação dos planos de tratamento .....	58
<b>7.7 - MONITORAMENTO E REVISÃO</b> .....	58
<b>7.8 - REGISTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO</b> .....	58
<b>7.9 – ESTABELECIMENTO DE UMA GESTÃO EFETIVA DO RISCO</b> .....	59

7.10 – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS E NECESSIDADES EXISTENTES .....	59
<b>8 – LISTA DE ITENS DE VERIFICAÇÃO (CHECK LIST) EM UM CONTRATO DE SERVIÇO .....</b>	<b>60</b>
8.1 – CHECK LIST DE VERIFICAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇO .....	60
<b>9 – PARTE PRÁTICA – APRESENTAÇÃO DA FUNDEP .....</b>	<b>63</b>
9.1 - ESTRUTURA .....	65
9.1.1 – Conselho Curador, Diretoria Executiva e Superintendência .....	65
9.1.2 - Núcleo de Atendimento à UFMG - NAU .....	65
9.1.3 - Núcleo de Atendimento Externo - NAE.....	65
9.1.4 - Núcleo de Relações Institucionais e Desenvolvimento de Oportunidades .....	66
9.1.5 - Núcleo de Recursos Organizacionais .....	66
9.3 - PRINCIPAIS SERVIÇOS .....	68
9.3.1 - Levantamento de Oportunidades .....	68
9.3.2 Assessoramento na Elaboração de Propostas de Projetos e Prestação de Serviços .....	68
9.3.3 Gestão de Convênios e Contratos .....	69
9.3.4 Importações Especializadas .....	69
9.5 APOIO ACADÊMICO À PESQUISA .....	69
<b>10. PARTE PRÁTICA – APLICAÇÃO DO CHECK LIST NA FUNDEP .....</b>	<b>71</b>
10.1 CHECK LIST APLICADO .....	71
10.2 ASPECTOS RELEVANTES INDICADOS PELA FUNDEP .....	75
<b>11 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>12- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
<b>13 – ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## RESUMO

Neste trabalho utilizou-se o método de pesquisa descritiva, tendo como principais fontes de informações livros e a Internet como base para a elaboração de seu conteúdo. Apresentam-se neste, alguns aspectos da administração de contratos e do gerenciamento de riscos, seguidos de uma breve descrição da pesquisa realizada, e da apresentação dos principais resultados obtidos.

O objetivo deste trabalho consiste em verificar nas fontes especializadas os aspectos mais importantes para a elaboração de um contrato de prestação de serviços sob a ótica do contratante, apresentar uma lista de quesitos essenciais para a boa manutenção do contrato e das relações entre as partes visando a redução dos riscos de algo dar errado (risco negativo), visando o aumento da possibilidade de tudo acontecer conforme o planejado (aumentando o risco positivo), e verificar a aplicabilidade desta lista na Fundação de desenvolvimento da pesquisa FUNDEP, com o intuito de verificar que itens da lista são abrangidos por ela e de que forma as informações sobre gestão de contratos de serviços são tratadas pela empresa. Deseja-se também verificar se aspectos considerados relevantes pela FUNDEP não são contemplados nesta lista, com o intuito de revelar aspectos importantes da gestão de serviços que podem não ter sido cobertos pelo presente trabalho.

Palavras-chave: Gestão de contratos; prestação de serviços; risco; cláusulas contratuais.

## **ABSTRACT**

This work used the descriptive research method, with books and Internet as the main sources of information. Presented are aspects of contracts administration and risk management, followed by a brief description of the research done and a presentation of the main results.

The main purpose of this report is to verify, based on specialized sources, the important aspects of the formulation of a service provision contract. The report was prepared from the client's perspective and presented a checklist of essential requirements for monitoring the contract and the relationship between the parties with the aim to reduce the negative risks and to increase the possibilities for it to be executed as planned (increasing the positive risks). This checklist was verified with FUNDEP to analyze its applicability and found to be suitable. The information from the checklists was then analyzed and the company gained understanding of the process of managing the service provision contract.

This project group is willing to verify the main items of FUNDEP that are not mentioned in this list, with the purpose to reveal the important aspects of the services management that can't be covered by the present work.

**Key-Words:** Contract Management, service provision, risk, contractual clauses.

## 1 - INTRODUÇÃO

A relação entre clientes e fornecedores ficou altamente alterada pelo novo paradigma das relações de consumo. Há um grande aumento da personalização na demanda conjugado à necessidade de maior qualidade dos produtos e serviços, garantia de entrega em tempo hábil e busca pela minimização de estoques e tempos de produção, e por consequência, de custos.

Uma das áreas das empresas que absorveu grande papel estratégico no Brasil a partir da década de 90 foi o departamento de compras, que encontrou novo significado com as técnicas de gestão das indústrias oriental, européia e americana.

O departamento de Compras deixou de ocupar papel secundário na tomada de decisão de compras e passou a ser um dos departamentos mais importantes das empresas. Tais departamentos utilizam técnicas de desenvolvimento e análise de desempenho de seus fornecedores. Estas empresas adotam uma série de normas e procedimentos para garantir que os produtos e serviços comprados e fornecidos estejam sempre em conformidade com as especificações desejadas. Neste sentido, uma ferramenta de gestão aplicada aos contratos de serviços é necessária na medida em que a simplicidade e conhecimento pleno dos parâmetros contratados são fundamentais para a boa gestão do contrato e para evitar conflitos pessoais e contratuais entre empresas e provedores de serviços. Tais empresas avaliam a qualidade dos produtos e serviços, o tempo de entrega, o preço de compra, programas de melhoria contínua e todo um somatório de fatores que podem reduzir ou aumentar os riscos do negócio, criando assim um conceito favorável de valor para o cliente final. O sucesso ou insucesso de uma organização no mercado passa pela gestão eficaz de contratos, e transforma-se em um diferencial para toda a empresa na medida em que todos os parâmetros são planejados, mensurados e monitorados.

## **2– O QUE É CONTRATATO DE SERVIÇO**

Contrato é todo acordo de vontades, firmado pelas partes, para criar obrigações e direitos recíprocos. Em princípio, todo contrato é realizado entre pelo menos duas pessoas que se obrigam a prestações mútuas e equivalentes.

Muitos são os conceitos de contrato:

Para Fuhrer (2000) contrato é convenção estabelecida entre duas ou mais pessoas para construir, regular ou extingui entre elas uma relação jurídica patrimonial.

Já Gama (1980) leciona que contrato é o ato jurídico em virtude do qual duas ou mais pessoas se obrigam, por consentimento recíproco, a dar, fazer, ou não fazer alguma coisa.

Pereira (2004) propaga que contrato é um acordo de vontades, na conformidade da lei, e com a finalidade de adquirir, resguardar, transferir, conservar ou modificar direitos.

Percebe-se então que contrato é um dos mais importante institutos jurídicos, porque é a base de quase todas as relações humanas em sociedade.

Já em relação ao contrato de serviços pode-se dizer que é o contrato pelo qual um dos contratantes, o prestador, se compromete a prestar serviços que o outro denominado contratante, se obriga a renumerar.

Para Gomes (1975), contrato de prestação de serviços profissionais é um contrato mediante o qual uma pessoa se obriga a prestar serviços a outra, eventualmente, em troca de determinada remuneração, executando-os com independência técnica e sem subordinação hierárquica.

Pode-se ainda dizer que contratos têm como principais características a **bilateralidade** (gera obrigações para ambas as partes) a **onerosidade** (não há gratuidade) e **consensualidade** (exige apenas o consentimento das partes para se aperfeiçoar), podendo incluir quaisquer disposições livremente acordadas pelas partes, desde que não sejam ilícitas.

### 3 – CLASSIFICAÇÃO DOS CONTRATOS

De acordo com Bacciotti (2000), os contratos são classificados da seguinte maneira:

1. **CONTRATOS BILATERAIS (OU SINALAGMÁTICOS) E UNILATERAIS:**  
Bilateral é o contrato que gera obrigações para ambas as partes; os contratantes são simultaneamente credores e devedores do outro, pois produz direitos e obrigações, para ambos. Unilateral é o que gera obrigações para apenas uma parte. Nestes, um dos contratantes é exclusivamente credor, enquanto o outro é devedor. É o que ocorre na doação pura, no depósito e no comodato.
2. **ONEROSOS E GRATUITOS:** Diversificam-se no tocante à discriminação. Objetivando a identificação, norteia-se pela utilidade proporcionada pelos contratos,

enquanto outros fundam no ônus a respectiva diferenciação. Os onerosos são aqueles que por serem bilaterais trazem vantagens para ambos os contraentes, pois estes sofrem um sacrifício patrimonial correspondente a um proveito almejado, como por exemplo, na locação em que o locatário paga o aluguel para usar e gozar do bem e o locador entrega o que lhe pertence para receber o pagamento. Os gratuitos, ou benéficos, são aqueles em que só uma das partes obtém um proveito, podendo este, por vezes, ser obtido por terceira pessoa, quando há espitulação neste sentido, como na doação pura e simples.

3. **COMUTATIVOS E ALEATÓRIOS:** Quando as obrigações se equivalem, como na compra e venda, fala-se em um contrato comutativo. Já quando a obrigação de uma das partes somente puder ser exigida em função de fatos futuros, cujo risco da não ocorrência for assumido pelo outro contratante, fala-se em contrato aleatório, previsto nos arts. 458/461, como é o contrato de seguro.
  
4. **CONSENSUAIS OU REAIS:** Consensuais são os que se consideram formados pela simples proposta e aceitação, ou seja, a simples declaração de vontade. Reais são os que só se formam com a entrega efetiva da coisa. A entrega, aí, não é cumprimento do contrato, mas detalhe anterior, da própria celebração do contrato. Os contratos reais são comumente unilaterais posto que se limitam à obrigação de restituir a coisa entregue. Excepcionalmente, podem ser bilaterais, como acontece no contrato de depósito remunerado: a importância prática está em que, enquanto não entregue a coisa, não há obrigação gerada.

5. **CONTRATOS NOMINADOS E INOMINADOS:** Os nominados, também chamados típicos, são espécies contratuais que possuem denominação (*nomem iuris*) e são regulamentados pela legislação, ou seja, estão previstos expressamente na lei. Segundo Maria Helena Diniz "o nosso Código Civil rege e esquematiza dezesseis tipos dessa espécie de contrato: compra e venda, troca, doação, locação, empréstimo, depósito, mandato, gestão, edição, representação dramática, sociedade, parceria rural, constituição de renda, seguro, jogo e aposta, e fiança". Os inominados ou atípicos são os que resultam da consensualidade, não havendo requisitos definidos na lei, bastando para sua validade que as partes sejam capazes (livres), o objeto contrato seja lícito, possível e suscetível de apreciação econômica.
  
6. **SOLENES E NÃO SOLENES:** Quanto à forma, os contratos podem ser solenes ou não-solenes, na medida em que se exija, para sua celebração, a prática formal de atos jurídicos. Os solenes, também chamados formais, são contratos que só se aperfeiçoam quando o consentimento das partes está perfeitamente adequado pela forma prescrita na lei, objetivando conceder segurança a algumas relações jurídicas. De regra, a solenidade se exige na lavratura de documentos ou instrumentos (contrato) público, lavrado nos serviços notariais (cartório de notas), como na escritura de venda e compra de imóvel que é, inclusive pressuposto para que o ato seja considerado válido. Os não-solenes, ou consensuais, são os que se perfazem pela simples anuência das partes. O ordenamento legal não exige forma especial para que seja celebrado, como no contrato de transporte aéreo.
  
7. **PRINCIPAIS E ACESSÓRIOS:** Os principais são os que existem por si, exercendo sua função e finalidade independentemente da existência de outro. Os acessórios (ou dependentes) são aqueles que só existem porque subordinados ou dependentes de

outro, ou para garantir o cumprimento de determinada obrigação dos contratos principais, como a caução e a fiança.

8. **PARITÁRIOS E POR ADESÃO:** Os paritários são contratos em que as partes estão em situação de igualdade no que pertine ao princípio da autonomia de vontade; discutem os termos do ato do negócio e livremente se vinculam fixando cláusulas e condições que regulam as relações contratuais. Os contratos por adesão se caracterizam pela inexistência da liberdade de convenção, porque excluem a possibilidade de debate ou discussão sobre os seus termos; um dos contratantes se limita a aceitar as cláusulas e condições previamente redigidas pelo outro, aderindo a uma situação contratual que já está previamente definida. Ressalte-se se tratar de um clichê contratual, segundo normas de rigorosas, que alguém adere, aceitando os termos como postos, não podendo fugir, posteriormente do respectivo cumprimento. Nos contratos de adesão, eventuais dúvidas oriundas das cláusulas se interpretam em favor de quem adere ao contrato (aderente). O Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 54, oferece o conceito e dispõe sobre a admissão de cláusula resolutória. São espécies destes tipos de contratos, os seguros, os contratos de consórcios e os de transportes.

Segundo Bacciotti (2000) deve-se observar que existem outras classificações de acordo com o entendimento dos doutrinadores, com a anotação final de que o mesmo contrato pode catalogar-se em várias classificações. E que o importante é lembrar que a matéria a respeito é extensa e a previsão está contida nos artigos 1079 a 1504 do Código Civil.

#### **4- PRINCIPAIS OBJETIVOS DO CONTRATO DE SERVIÇOS**

Segundo Silva (2008) o objetivo maior da relação contratual é estabelecer normas jurídicas, técnicas, econômicas e financeiras visando, a um só tempo, ao bem individual e coletivo, que somente poderá ser atingido se tivermos uma visão compartilhada dos direitos e obrigações.

Já Ogliari (2005), diz que o objetivo é conferir segurança jurídica às diversas espécies de transação. Afirmar ainda que segurança traz paz social, harmonia e força para que a riqueza seja produzida e transferida; sendo indispensável para a circulação de bens, mercadorias e serviços.

De acordo com Loureiro (2007), os principais objetivos do contrato de serviços são:

- Definir a forma da prestação de um serviço;
- Assegurar a qualidade do serviço;
- Manter a ênfase no resultado e não no processo (i.e., no que é produzido e não na forma como é produzido);
- Tornar mensurável a performance do serviço;
- Partilha de riscos entre o cliente e o fornecedor;
- Controle na estratégia da implementação do serviço;
- Tornar claro todas as tarefas e responsabilidades de ambas as partes

#### 4.1 - COMO ELABORAR UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Silva (2008), uma vez definido o prestador de serviço deverá a empresa contratante propor a assinatura de um contrato, que dará o aspecto formal à relação entre as partes. Com a prática da terceirização a formalização de um contrato se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de

relacionamento, e dando uma base jurídica adequada à relação. Alguns pontos básicos deverão ser observados na caracterização deste documento, como:

- a) Deve-se observar o contrato social, definindo bem, as obrigações e direitos de ambos (contratante e contratado) bem como atividades fins, porque devem diferir para que não haja vínculo empregatício.
- b) Entre as partes deve haver posicionamento equilibrado para que não haja subordinação de uma parte ou outra.
- c) Não se deve detalhar cláusulas contratuais em vista da autonomia de ambas que tem que ser sempre observado, pois a descrição detalhada das operações no contrato submete as partes (principalmente o prestador) a trabalhar como se fosse um “departamento disfarçado”.
- d) É sempre importante incluir no contrato uma cláusula prevendo o risco do tomador de vir a ser interpelado judicialmente por uma obrigação trabalhista não cumprida pelo prestador, nesta mesma cláusula o contratante poderá interpelar judicialmente o prestador para que haja ressarcimento dos prejuízos.
- e) No contrato, recomenda-se que o contratante não queira levar “vantagem” com este, pois assim quem acaba perdendo é o trabalhador, neste caso o direito do trabalho protege o funcionário garantindo-lhe todos os seus direitos e responsabilizando o contratante e o prestador”.

## **5 - ELABORAÇÃO DO CONTRATO DE SERVIÇOS: ASPECTOS RELEVANTES**

### **5.1 - O GESTOR DO CONTRATO**

De acordo com o manual do gestor de contratos do Superior Tribunal de Justiça - STJ (2005) o gestor de contratos pode ser definido como o funcionário que representa a administração no acompanhamento da execução do contrato, devendo agir de forma pró-ativa e preventiva, monitorando o cumprimento, pela contratada, das regras previstas no instrumento contratual, buscando assim os resultados esperados e trazendo benefícios e economia para a organização.

È notório que deva existir a figura do gestor de contratos em quaisquer administrações, seja ela pública ou privada. A própria Administração pública declara a obrigatoriedade do gestor de contratos, quando de acordo com o artigo 58, inciso III, c/c artigo 67 da Lei 8.666/93 declara que:

*A execução do contrato será acompanhada e fiscalizada por um representante da administração, designado por meio de portaria exarada pela unidade de administração e finanças.*

Entretanto, Tracy (1994) esclarece que:

*Uma pessoa pode ter uma compreensão clara das suas responsabilidades. Mas se não tiver o conhecimento e as informações necessários, ficará extremamente limitada na sua capacidade de assumi-las, de exercer a sua autoridade e de utilizar essas aptidões e essa capacidade de forma eficaz.*

Assim cabe ao gestor monitorar e adotar as devidas providências necessárias ao fiel cumprimento do contrato, tendo por parâmetro todas as informações do objeto contratado e do ambiente circundante, bem como todos os resultados previstos no mesmo e a antecipação de possíveis desvios. As decisões e providências que ultrapassem a sua competência deverão de alguma maneira ser encaminhadas aos seus superiores hierárquicos, em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes e cabíveis.

Interessante observar que quando se fala em contrato existe uma cultura predominante de que o momento mais importante é o da negociação contratual ou da licitação em se tratando de órgãos públicos. Mas esta realidade é extremamente perigosa. Citando Fernandes (2008), ele argumenta que houve um tempo no Brasil em que as empresas preocupavam-se apenas com a licitação ou a negociação do contrato. Segundo ele, não basta à empresa ter uma excelente equipe de licitação, de pregoeiros e um bom órgão jurídico na confecção de editais. Outro momento preponderante e de suma importância deve ser a preocupação com a gestão do contrato. Argumenta ainda que é insuficiente ter uma licitação primorosa, se a empresa tem um mau gestor do contrato. Inclusive salienta, que na gestão do contrato existe a possibilidade da empresa rever erros cometidos na negociação contratual podendo recuperar o que foi mal acordado através de uma gestão de contrato eficiente. E a figura do gestor é fundamental para o toque de qualidade na gestão. Para Fernandes (2008) os negociadores de contratos ignoram o fato da empresa não conseguir colocar num processo de negociação contratual, seja ele licitatório ou não, todos os elementos definidores de qualidade.

Fernandes (2008) cita como exemplo, a análise de um contrato de conservação e limpeza. O pagamento é realizado para que o local fique limpo, mas argumenta em torno do parâmetro dessa limpeza. Segundo ele há um aspecto subjetivo que só será corrigido pelo gestor do contrato.

Fernandes (2008) salienta também que as empresas ignoram o fato do gestor de contrato ser fonte primordial de contribuição para um futuro contrato. Poderá contribuir de maneira significativa

apontando erros para que se façam futuras correções, tornando o gestor um elemento extremamente ativo dentro do processo.

Para Fernandes (2008) a expressão gestor de contrato é nobre, pois explica que uma coisa é ser fiscal e a outra é a atuação gerencial. O fiscal apenas se o que foi contratado está sendo executado. Já o gestor deverá propor medidas corretivas. A função dele é pró-ativa e vai além da simples fiscalização.

Por outro lado argumenta Fernandes (2008) que hoje, o gestor do contrato não pune, pois não sabe que está imbuído deste poder. Esse processo acaba refletindo na falta de respeito pelo contratado, visto que, quando ocorre uma irregularidade o ato percorre o extremo da hierarquia em todos os níveis para que o gestor possa conseguir aplicar uma penalidade mínima.

### **5.1.1 - Designação do Gestor**

A designação do gestor recairá sobre o titular da unidade que tenha conhecimento técnico e familiaridade como o objeto do contrato, sendo conveniente a sua indicação no projeto básico. A importância na designação do gestor é latente no decorrer do contrato. Segundo Chiavenato (1999) ao delegar tarefas torna-se necessário à escolha da pessoa certa, pois se considera que nem todas as pessoas possuem as mesmas capacidades e motivação. Cabendo por sua vez, que o delegador identifique e selecione entre seus subordinados, aquele que demonstra maior desejo e responsabilidade. Preconizar este aspecto e instrumentalizar os seus gestores com cursos de capacitação acabara fazendo a organização crescer qualitativamente, podendo até ser criado indicadores de qualidade. Este aspecto significa para Fernandes (2008) um novo paradigma de gestão que pode solucionar vários problemas.

Na administração pública por outro lado a Lei 8.666/93 atribui ao gestor autoridade para acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do contrato, o que lhe possibilita corrigir, no âmbito da sua esfera de ação e no tempo certo, eventuais irregularidades ou distorções existentes.

### **5.1.2 – Perfil do Gestor de Contratos**

A Lei 8.666/93 não faz referência expressa ao perfil do gestor do contrato. O manual de Gestor de contratos do STJ (2005) posiciona que, em face da importância do encargo, é importante que o servidor designado seja dotado de certas qualificações, tais como:

- a) gozar de boa reputação ética-profissional;
- b) possuir conhecimentos específicos do objeto a ser fiscalizado;
- c) não estar, preferencialmente, respondendo a processo de sindicância ou processo administrativo disciplinar;
- d) não possuir em seus registros funcionais punições em decorrência da prática de atos lesivos ao patrimônio público, em qualquer esfera do governo;
- e) não haver sido responsabilizado por irregularidades junto ao Tribunal de Contas da União ou junto a Tribunais de Contas de Estado, do Distrito Federal ou de Município;
- f) não haver sido condenado em processo criminal por crimes contra a Administração Pública, capitulados no Título XI, Capítulo I, do Código Penal Brasileiro, na Lei 7.492/1986 e na Lei 8.429/1997.

### **5.1.3 – Atribuições do Gestor de contratos**

A eficiência de um contrato está diretamente relacionada com o acompanhamento de sua execução. O gestor do contrato tem grande responsabilidade pelos seus resultados, devendo

observar o cumprimento, pela contratada, das regras técnicas, científicas ou artísticas previstas no instrumento contratual.

Segundo Teixeira (2006) o gestor do contrato deverá ter as seguintes atribuições:

- a) identificar as necessidades internas a serem atendidas por terceiros;
- b) redigir, revisar e propor os contratos com terceiros, ou seja, deve participar ativamente na elaboração do contrato, caso contrário o jurídico poderá inventar cláusulas tornando o contrato impraticável operacionalmente;
- c) ajudar a selecionar os fornecedores;
- d) exigir o cumprimento do contrato, buscando qualidade, economia e minimização de riscos;
- e) tomar providências e iniciativas de ajuste no contrato;
- f) acompanhar os acontecimentos e documentá-los;
- g) fiscalizar a execução do contrato;

Por outro, o manual de gestor de contratos do STJ (2005) também relaciona quais deverão ser as atribuições do gestor de contrato:

I - Elaborar Projeto Básico;

II - abrir processo administrativo para anexar o Projeto Básico devidamente aprovado pela autoridade competente, e encaminhá-lo à unidade de programação orçamentária a fim de verificar se há recursos disponíveis;

III - acompanhar o processo licitatório em todas as suas fases, até a assinatura do contrato;

IV - abrir pasta para cada contrato, visando arquivar eventuais termos aditivos;

V - controlar o prazo de vigência do instrumento contratual sob sua responsabilidade, e encaminhar o processo administrativo à unidade de contratos, nos prazos estipulados no manual;

VI - elaborar projeto básico referente ao objeto do contrato sob sua responsabilidade, quando necessária nova contratação, observado os prazos definidos neste Manual;

VII - encaminhar à unidade de contratos, após a confirmação de recursos disponíveis pela unidade de programação orçamentária, com antecedência mínima de 120 dias do término da garantia do fabricante, processo administrativo com o projeto básico para contratação de serviços de manutenção;

VIII - verificar se a entrega de materiais, execução de obras ou a prestação de serviços será cumprida integral ou parceladamente;

IX - anotar em formulário próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados;

X - manter controle atualizado dos pagamentos efetuados, em ordem cronológica, observando para que o valor do contrato não seja ultrapassado;

XI - receber e atestar as notas fiscais e encaminhá-las à unidade competente para pagamento;

XII - solicitar à unidade de programação orçamentária disponibilidade de recursos para o pagamento de valores que tenham extrapolado o valor do contrato e necessitem de reconhecimento de dívida;

XIII - acompanhar a evolução dos preços de mercado referentes ao objeto contratado e informar à unidade competente as oscilações bruscas;

XIV - comunicar à unidade competente, formalmente, irregularidades cometidas passíveis de penalidade, após os contatos prévios com a contratada;

XV - solicitar à unidade competente esclarecimentos de dúvidas relativas ao contrato sob sua responsabilidade;

XVI - informar à unidade de programação orçamentária e financeira, até 15 de dezembro de cada ano, as obrigações financeiras não liquidadas no exercício, visando à obtenção de reforço, cancelamento e/ou inscrição de saldos de empenho à conta de restos a pagar;

XVII - encaminhar à unidade de programação orçamentária e financeira até o mês de novembro de cada exercício os pedidos de empenhamento para os contratos ainda em vigor no exercício seguinte;

XVIII - autorizar, formalmente, quando do término da vigência do contrato, a liberação da garantia contratual em favor da contratada;

XIX - manter sob sua guarda os processos de contratação;

XX - verificar se o prazo de entrega, especificações e quantidades encontram-se de acordo com o estabelecido no instrumento contratual;

XXI - receber, provisória e definitivamente, as aquisições, obras ou serviços sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado, quando não for designada Comissão de Recebimento ou outro servidor;

XXII - comunicar à unidade competente eventuais atrasos nos prazos de entrega e/ou execução do objeto, bem como os pedidos de prorrogação, se for o caso;

XXIII - zelar pela fiel execução da obra, sobretudo no que concerne à qualidade dos materiais utilizados e dos serviços prestados;

XXIV - acompanhar o cumprimento, pela contratada, do cronograma físico-financeiro;

XXV - receber as etapas de obra mediante medições precisas e de acordo com as regras contratuais;

XXVI - apresentar, mensalmente ou quando solicitado, relatório circunstanciado de acompanhamento de execução da obra;

XXVII - manter, no local da obra, Livro-Diário, e registrar todas as ocorrências relevantes;

XXVIII - encaminhar à unidade de contratos pedido de alteração em projeto, serviço ou de acréscimos (quantitativos e qualitativos) ao contrato, acompanhado das devidas justificativas e observadas as disposições do artigo 65 da Lei n. 8.666/1993;

XXIX - estabelecer prazo para correção de eventuais pendências na execução do contrato e informar à autoridade competente ocorrências que possam gerar dificuldades à conclusão da obra ou em relação a terceiros;

XXX - encaminhar à autoridade competente eventuais pedidos de modificações no cronograma físico-financeiro, substituições de materiais e equipamentos, formulados pela contratada;

XXXI - confrontar os preços e quantidades constantes da nota fiscal com os estabelecidos no contrato;

XXXII - encaminhar junto à fatura/nota fiscal, a nota fiscal de simples remessa ou o rol dos materiais utilizados na obra pela contratada;

XXXIII - cientificar à autoridade competente, com antecedência mínima de sessenta dias, da possibilidade de não conclusão do objeto na data aprazada, com as devidas justificativas;

XXXIV - elaborar projeto básico para todos serviços de engenharia complementares;

XXXV - realizar, juntamente com a contratada, as medições dos serviços nas datas estabelecidas, antes de atestar as respectivas notas fiscais.

De acordo com manual de contratos do STJ (2005), caso o gestor de contrato verifique a inexecução total ou parcial do objeto contratado, deverá proceder da seguinte maneira:

1. registrar em formulários próprios todas as ocorrências observadas;
2. oficiar a empresa contratada acerca das falhas apontadas, concedendo prazo para manifestação da mesma;
3. analisar as justificativas da empresa, e caso não sejam aceitas, encaminhar os autos com as devidas observações para a unidade de contratos visando, se for o caso, a abertura de procedimento administrativo para aplicação da penalidade;
4. acatando as justificativas da empresa, e conforme o caso, advertir a contratada que novas ocorrências poderão acarretar aplicação de penalidade.

#### **5.1.4 - Responsabilidades do Gestor**

A responsabilidade do gestor de contrato é outro fator preponderante. As atribuições formalmente estatuídas tem deveres que, se não cumpridos, poderão resultar em responsabilização.

Na Administração pública este fato é latente visto que a Lei 8.112/1990, em seu artigo 127, prevê as penalidades disciplinares a serem aplicadas aos servidores pelo exercício irregular de atribuições a eles colocadas, que são:

- a) advertência;
- b) suspensão;
- c) demissão;
- d) cassação de aposentadoria ou disponibilidade;
- e) destituição de cargo em comissão;
- f) destituição de função comissionada.

O gestor de contratos deve verificar também se o setor de finanças está acompanhando as condições financeiras do contrato, ou seja, de acordo com Neto e Itani (2007) liberando medições nos valores corretos de acordo com a comprovação dos serviços realizados, verificando o recolhimento dos encargos pela contratada, ou as penalidades aplicadas por inexecução contratual. Entretanto, de acordo com Fernandes (2008):

*A falta de esclarecimentos do poder que tem o gestor de contratos e os limites que o mesmo pode exercer são ainda uma realidade. Quando o contratado não tem uma boa índole, ele acaba aproveitando-se da falta deste conhecimento do gestor. Assim formalização dos atos do gestor é primordial neste contexto.*

## 5.2- ASPECTO JURÍDICO NA CONFECÇÃO DE UM CONTRATO

Para Gomes (1991) contrato é uma espécie de negócio jurídico que se distingue, na formação, por exigir a presença de pelo menos, de duas partes. Contrato é, portanto, negócio jurídico bilateral, ou plurilateral. Qualquer efeito buscado no contrato se pode resumir numa espécie de obrigação, sendo esta, aliás, a única razão da existência jurídica dos contratos.

### 5.2.1 - Requisitos essenciais

De acordo com art. 104, Novo Código Civil, a validade do negócio jurídico requer:

I - agente capaz;

II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável;

III - forma prescrita ou não defesa em lei.

De acordo com Khouri (1999) o agente capaz pode ser definido como aquela pessoa que pode exercer pessoalmente seus direitos e responder por suas obrigações. Entretanto, existem algumas pessoas consideradas incapazes pela lei, que as proíbe de exercer pessoalmente todos ou alguns atos jurídicos. Essa incapacidade divide-se em absoluta ou relativa. Então na celebração de contratos, os absolutamente incapazes deverão ser representados e os relativamente incapazes deverão ser assistidos por quem de direito para que o instrumento possa ser válido. As partes contratantes também podem ser pessoas jurídicas, desde que devidamente representadas pelos respectivos sócios, gerentes, etc.

Ainda de acordo com Khouri (1999) o contrato deve apresentar um objeto lícito, que não traga desabono às partes contratantes, mas, também, à sociedade.

Geralmente os contratos têm forma livre, aperfeiçoando-se pela mera troca dos consentimentos. Já os contratos solenes dependem de forma imposta em lei

Zenz (1994) posiciona que no momento em que o contrato é estabelecido, esse não pode deixar nenhuma dúvida acerca dos aspectos e das intenções das partes. A completa e clara declaração das intenções proporciona as partes uma positiva em evitar dificuldades legais.

### **5.2.2 - Obrigatoriedade**

De acordo com o novo código civil (art. 389) uma vez formalizado, o contrato liga as partes concordantes, estabelecendo um vínculo obrigacional entre elas. Este vínculo que se impõe aos contratantes, e só poderá desatar-se pela concordância de todos os interessados. Já o descumprimento do contrato por qualquer uma das partes, exceto nos casos permitidos em lei, sujeita o inadimplente à reparação das perdas e danos.

É a lei que torna obrigatório o cumprimento do contrato e que também obriga aquele que livremente se vinculou a manter sua promessa, procurando, desse modo, assegurar as relações assim estabelecidas.

Assim o direito dos contratos trata das causas e dos efeitos das relações jurídicas entre as pessoas, que estão em parte, e as pessoas, claro, são imprevisíveis. Por isso, conhecer os contratos é fundamental.

A força obrigatória (*Pacta Sunt Servanda*), preserva a autonomia da vontade, a liberdade de contratar, e a segurança jurídica de que os instrumentos previstos no ordenamento são confiáveis. Versa também, sobre a vinculação das partes ao contrato. Para Orlando Gomes (1999), a força obrigatória deve ser executada pelas partes como se suas cláusulas fossem preceitos legais imperativos.

De acordo Diniz (2000) tal princípio se justifica porque o contrato, uma vez concluído livremente, incorpora-se ao ordenamento jurídico, constituindo uma verdadeira norma de direito.

Portanto, firmar-se-á que Pacto Sunt Servanda é o princípio segundo o qual o contrato obriga as partes aos limites da lei.

Por outro lado tem-se a Teoria da Imprevisão (Rebus Sic Stantibus) que protege o bem comum, o equilíbrio contratual entre as partes e a certeza de que o interesse particular não predominará sobre o social. Contempla a possibilidade de um pacto ser alterado, quando as circunstâncias que envolvem a sua formação não forem às mesmas no momento da execução.

Ambos os princípios giram em torno do cumprimento do contrato; da necessidade de cumpri-lo incondicionalmente ou de, condicionalmente, alterá-lo. É por isso que não é possível falar de Pacto Sunt Servanda ou de Rebus Sic Stantibus sem mencionar a revisão dos contratos.

A revisão do contrato é um efeito da cláusula rebus sic stantibus. A conjunção de fatores necessários à configuração da aplicação da Teoria da Imprevisão é que autoriza o chamado ajuste nas condições contratadas. Este ajuste normalmente ocorre com a intervenção do judiciário, ou sem sua intervenção, quando as partes contratantes assim optarem. Diniz (2000) lembra que revisão judicial é prevista no caso de cumprimento parcial da obrigação.

### 5.3 - FORNECEDORES NO CONTRATO

Segundo Neto e Itani (2007) as obrigações e responsabilidades de uma empresa prestadora de serviços contratada resume-se nas seguintes:

- a) designar por escrito, no início do contrato e manter durante a vigência contratual, preposto com poderes para resolução de quaisquer ocorrências no local dos serviços.
  
- b) executar o objeto do contrato de acordo com as cláusulas constantes no contrato e com qualidade estabelecida nas especificações técnicas;
  
- c) manter os empregados envolvidos na prestação de serviços em número necessário e suficiente e devidamente uniformizados e portando crachás de identificação;
  
- d) fornecer vales refeição a seus empregados, observado o princípio da razoabilidade, sem ônus para estes e para a contratante;
  
- e) recolher os encargos trabalhistas e previdenciários dos empregados envolvidos na prestação de serviços, apresentando à contratante a comprovação desses recolhimentos;
  
- f) comprovar recolhimentos dos encargos fiscais decorrentes da prestação dos serviços objeto do contrato.

Dentro deste contexto Leenders e Fearon (1993) afirmam que a seleção de fornecedores se tornou muito complexa, adicionando fatores como meio ambiente, social, político, e a satisfação dos clientes, além dos tradicionais itens como qualidade, entrega, custo e serviço. É latente que as questões como: racionalização de fornecedores, fornecedores preferenciais, parcerias, alianças estratégicas, e o desenvolvimento de fornecedores tenham crescido notoriamente neste ambiente competitivo e globalizado.

Na realidade o processo de contratação de serviços ou terceirização tornou-se evidente a partir da década de 90, transferindo as atividades conhecidas como meio e nunca as atividades fins. Deste período para cá, o conceito de terceirização evoluiu muito e hoje chegou-se ao conceito de parcerias. Gonçalves (2004) constata que no estudo de uma parceria, o tramite nas negociações deve ser franco e aberto, sendo que a confiança mútua vai ocorrendo gradativamente à medida que o processo de negociação avança. Isso ocorre também com a própria evolução da parceria.

Criando-se um forte vínculo a partir de boas parcerias com fornecedores, é possível garantir o acesso aos recursos e à minimização, ou a uma certa divisão dos riscos entre os parceiros. Surgiu então neste contexto o conceito de outsourcing que segundo Zenz (1994) é o termo aplicado para o resultado de uma compra por parceria, com o intuito de reduzir o número de fornecedores, e ainda aumentar o relacionamento de confiança destes fornecedores.

Zenz (1994) afirma ainda que o outsourcing têm a capacidade de poder resultar em economias pela redução de salários, obtenção de melhores sistemas e técnicas de gerenciamento, aplicando novas tecnologias e agilidade de fornecimento.

Dentro da visão de Zenz (1994) o outsourcing possui as seguintes vantagens e riscos:

Vantagens:

- Novos recursos humanos e tecnologia;
- Transparência no estabelecimento de prioridades;
- Visibilidade maior dos custos;
- Controle claro e objetivo de cronogramas;
- Objetividade na negociação;

- Transferência do risco de parte da atividade para terceiros.

Riscos do *Outsourcing*:

- Os resultados nem sempre correspondem ao esperado;
- Os custos, por vezes, ficam além do que foi previsto;
- Pode haver dependência de parceiros pouco compromissados.

Lynch (2000) cita que os contratos de outsourcing são baseados em pontos chave, relacionando tecnologias, condições de negócios, de pessoal e outros aspectos relevantes.

Mas o que acontece com frequência é que mesmo o contrato sendo assinado e todos os termos tenham sido detalhados anteriormente, a grande maioria acaba não conseguindo antecipar todas as mudanças que irão surgir no decorrer da relação. Este cenário acaba levando a uma das partes ou ambas as partes a se desentender no relacionamento. Este fenômeno acontece principalmente nos contratos de longo prazo por possuírem menos flexibilidade. Lynch (2000) aponta que este fenômeno resulta da falta de um correto gerenciamento do contrato, o que segundo ele é resultado de dois fatores: a equipe negociadora do contrato não continua engajada no seu gerenciamento, ou ainda, este gerenciamento é confiado a uma equipe nova, a qual não possui o entendimento real da intenção do contrato, não dando a devida importância ao gerenciamento deste tipo de relacionamento.

Entretanto, torna-se necessário estar alerta às exigências futuras, quando será necessário incluir permanentemente investimentos destinados ao desenvolvimento de novos produtos e aquisição de novas tecnologias. Dessa forma alcança-se o estágio mais avançado de uma parceria, podendo ser denominado propriamente dita como um processo de cooperação.

Bowersox & Closs (2001) levantam que o objetivo de relacionamento de cooperação na cadeia de suprimento é aumentar a competitividade do canal, baseado em dois princípios: primeiro na redução do risco e aprimoramento da eficiência do processo como um todo e, segundo, na eliminação do trabalho duplicado e inútil.

Dessa forma os contratos de serviços com fornecedores tendem a ser complexos e difíceis de elaborar, podendo em muitas situações ser até considerados como fontes de vantagem competitiva e mantidos em sigilo, quando bem elaborados. Zenz (1994) afirma que à maioria das empresas que adotaram sistemas de contratos reportaram a redução do nível de inventário, a economia chega pela eliminação dos itens não essenciais, levando-os para os estoques dos fornecedores que podem ser requisitados a qualquer momento. O risco de obsolescência também é reduzido devido ao baixo nível de estoque, permitindo uma rápida renovação. Os outros benefícios comentados são: melhor planejamento entre manutenção e operações, redução de atrasos de entrega, preços fixos, o tempo livre que surge para os compradores para negociações e análise de itens de alto índice agregado, padronização de itens e aumento da economia pela redução dos custos de aquisição.

#### 5.4 - PENALIDADES

O manual do STJ (2005) cita que Administração pode prever no contrato a aplicação de multa por inexecução total ou parcial do objeto. Por outro lado segundo o mesmo manual à aplicação da multa não impedirá a Administração de rescindir o contrato. Também além da multa poderá aplicar simultaneamente ao contratado advertência, suspensão temporária ou declaração de inidoneidade.

Assim havendo falhas que interfiram no cumprimento do resultado final do contrato, o gestor deverá aplicar multa, conforme estipulado no contrato. Por isso, é muito importante redigir

contratos que estipulem multas pelo descumprimento de qualquer item firmado contratualmente, de modo que as multas sejam utilizadas como instrumento de controle de qualidade dos serviços e produtos fornecidos pelo terceiro.

## **6 - PROCESSO DE CONTRATAÇÃO**

O processo de contratação de serviços para Xavier (2008) e a Universidade Federal de Pernambuco (2008) passa primeiramente pela análise da escolha entre desenvolver competências internas na organização de modo a suprir suas necessidades ou manter-se focado em sua atividade fim e adquirir ou contratar a expertise necessária no mercado. Esta análise pode envolver fatores financeiros, econômicos, culturais, políticos e ambientais.

### **6.1 - PRODUZIR CADERNO DE ESPECIFICAÇÕES**

Esta talvez seja a parte mais crítica de todo o processo, pois a empresa precisa definir exatamente do que precisa, as condições e níveis em que precisa, o tempo em que necessita que ocorra, e quanto estará disposta a pagar pelos serviços contratados.

Para Orlovas, (apud Pavani, 2008) a parte mais complexa é definir o serviço que se quer contratar, levando em consideração o escopo, as responsabilidades (o que estará nas mãos do fornecedor e o que a empresa se comprometerá a fazer), a quantidade de pessoas a serem contratadas para aquele fim, os processos de negócio que são suporte, projeto e treinamento, e infra-estrutura do cliente, formada por ferramentas de controle.

## 6.2 - BUSCAR FORNECEDORES E SOLICITAR PROPOSTAS

Para Júnior (2001) a avaliação de fontes potenciais de suprimentos é um processo contínuo nos departamentos de compras das organizações.

A organização vai ao mercado em busca por fornecedores que estejam aptos a prestar os serviços de acordo com o especificado e solicita propostas de fornecimento. É interessante, de acordo com Mello (2008) que os fornecedores que irão compor a concorrência tenham sido avaliados previamente quanto sua infra-estrutura e organização, sistemas de qualidade e gestão ambiental, gestão financeira e de custos, assim como sistema logístico, de tecnologias, marketing e vendas. Mello (2008) acrescenta que a gestão estratégica de fornecedores é uma ferramenta que pode contribuir para a otimização de todo o processo do contrato por meio da escolha da melhor alternativa de relacionamento entre a empresa e o fornecedor, onde avaliadas a complexidade do serviço a ser prestado e a capacidade interna da empresa em monitorá-lo consegue-se um modelo de relacionamento com a parte contratada.

## 6.3 - AVALIAR PROPOSTAS E SELECIONAR O VENCEDOR

É interessante que se faça uma análise das propostas apresentadas e se escolha dentre elas, e dentro da análise da gestão estratégica de fornecimento apresentada por Mello (2008) a melhor para a empresa.

Nesta parte, de acordo com o *Service Level Agreement e SLA Guide* (2003) todas as dúvidas quanto ao escopo do serviço a ser prestado e as relações contratuais tais como indicadores de desempenho, formas de pagamento, documentação técnica e atribuição de responsabilidades devem ser esclarecidas e dirimidas para que se possa elaborar o contrato.

## 6.4 - REDIGIR O CONTRATO

Silva (2008) o contratante deve propor a assinatura de um contrato, que dará o aspecto formal à relação entre as partes e que dará base juridicamente adequada à relação.

Silva (2008) cita que o escopo do contrato deve contemplar as seguintes cláusulas: Introdução; objetivo; partes envolvidas; obrigações; vigência; preço e valores no período; condições de reajuste; forma de pagamento; execução das tarefas; forma de rescisão; garantias; riscos; responsabilidade para as partes; reparação de eventuais danos e como fazê-la; o foro; assinatura; datas e testemunhas.

*O Service Level Agreement e SLA Guide* (2003) indica que se insira como complemento para o contrato um acordo de níveis de serviços em anexo onde se definem os níveis de serviços a serem prestados com mais clareza e especificidade. Este anexo é para se determinar e detalhar serviços de alta complexidade onde as tarefas do contratado devem ser seguidas de acordo com normas rigorosas e falhas em seu desempenho podem gerar perda de ganhos e até mesmo prejuízos para a empresa contratante.

## 6.5 - DEFINIR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Azago (2007) afirma que a relação contratual é uma relação complexa que envolve três fases – a fase pré-contratual, a fase contratual e a fase pós-contratual. Ao longo de todo o processo, vigoram princípios gerais de direito que vinculam as partes contratantes. O principal deles é a boa fé objetiva, um princípio que obriga aos contratantes cumprirem certos deveres anexos ao contrato, como o dever de informar, o dever de lealdade e o dever de sigilo.

Para Azago (2007) primeira fase ocorrem às tratativas e a formação do vínculo contratual, a partir da convergência entre proposta e aceitação da oferta. Nas tratativas, ocorrem negociações preliminares a partir das quais os futuros contratantes analisam perspectivas de mercado e outras informações relevantes para formar seu convencimento de que é necessário contratar. A fase seguinte é a fase contratual propriamente dita. Nesta fase, há a conclusão do contrato, seguida da execução. A execução do contrato consiste nos passos necessários para que ele produza seus efeitos, como entregar o dinheiro e receber o produto ou serviço em troca numa relação padrão de compra e venda.

Por fim, há a fase pós-contratual, na qual ocorre a extinção do contrato que é considerada uma fase em si porque as obrigações inerentes ao contrato não se encerram com o fim do contrato. Há certos deveres que permanecem mesmo após o término da relação contratual, que decorrem da boa fé objetiva (Azago,2007).

O PMBOK (2000) fornece uma visão geral dos principais processos para a obtenção de bens e serviços:

Etapa 1: refere-se ao **planejamento das contratações**, onde é determinado o escopo, recursos, condições de mercado para a contratação.

Etapa 2: refere-se à **preparação do caderno de especificações e a identificação de fornecedores potenciais**. Os documentos de aquisição são utilizados para a obtenção de propostas e devem ser estruturadas para propiciar respostas corretas e completas por parte dos fornecedores. Eles devem incluir a especificação do objeto e todas as cláusulas contratuais necessárias.

Etapa 3: constitui a **obtenção de propostas**. Envolve a obtenção de informação dos fornecedores potenciais quanto ao atendimento das necessidades do escopo. As propostas de fornecimento são obtidas conforme apropriado a cada caso (cotações de preço, cartas-convite, licitação).

Etapa 4: é realizada a **seleção de fornecedores** que envolve a recepção das coletas de preços ou propostas e a aplicação dos critérios de avaliação para selecionar um fornecedor.

Etapa 5: é realizado o processo de **administração do contrato** cujo objetivo é assegurar que o desempenho do fornecedor esteja adequado aos requerimentos contratuais. O fornecedor pode ser monitorado através de relatórios de desempenho que fornecem ao gestor informações sobre a eficiência do contrato.

Etapa 6: acontece o **encerramento do contrato**. Após alcançar seus objetivos ou terminados por outras razões o contrato é encerrado.

## 6.6 - TRANSFERIR RESPONSABILIDADES

Para Baily (2000) a terceirização é a contratação externa de atividades consideradas secundárias, mas não quer dizer que estas atividades não sejam importantes. Pode-se tomar como exemplo terceirização de prestadores de serviços em entidades públicas onde o contratante transfere responsabilidades ao contratado.

Para White e James (apud Baily, 2000), o processo de terceirização é definido como um relacionamento contratual entre um fornecedor e uma empresa, em que o primeiro assume a responsabilidade por uma ou mais funções administrativas da segunda.

## 6.7 - ACOMPANHAR PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

De acordo com Dutkevicz (2000) acompanhar a implementação de um contrato não é apenas uma atividade formal. Implica na garantia de que o serviço será prestado conforme estabelecido em contrato. Uma boa atuação do gestor de contrato poderá maximizar os resultados da prestação de serviço, garantindo qualidade e menor custo.

## 6.8 - MONITORAR PERFORMANCE

Esta é uma peça chave do contrato para o *Service Level Agreement e SLA Guide* (2003) onde o fornecedor, ou contratado, é monitorado pelos serviços prestados de acordo com o seu nível de acertos. Todas as etapas dos serviços devem ser mensuráveis e seus resultados passíveis de análise e divulgação. O nível de desempenho deve ser algo flexível, pelo menos no início dos trabalhos para que se tenha uma melhor visão do sistema como um todo. Assim ambos fornecedor e cliente podem acertar a melhor forma de trabalho.

Para Pavani (2008) é importante que se estabeleça indicadores baseados na qualidade do serviço, que é determinada pelo número de falhas, conformidade ou satisfação dos usuários, tempo de respostas às reclamações ou problemas, que serão medidos pelo ato da solicitação ao completo atendimento e, eficiência dos trabalhos, que deve ser medida pelo esforço ou pelo índice de re-trabalho, ou não solução de problemas recorrentes.

Magalhães e Pinheiro (2007) concordam com Pavani (2008) quando indicam que “... também devem ser adotadas avaliações periódicas da satisfação dos usuários dos serviços na ponta, visando à obtenção de dados que possam ajudar a definição e o alcance de níveis de serviço apropriados, dentro de custos realistas”.

## 6.9 - REVER SITUAÇÕES CONTRATUAIS

Segundo Meirelles (1987) a revisão do contrato, ou seja, a modificação das condições de sua execução pode ocorrer por interesse das partes ou pela superveniência de fatos novos que tornem inexecutável o ajuste inicial.

Segundo Duque (2007) a possibilidade dos contratantes revisarem os termos previstos em contratos, por via judiciária, surge em razão da possível mutabilidade das relações civis, que são encaradas a partir de uma visão não estanque e sofrem o impacto de todo o contexto social e econômico onde estão inseridas.

Duque (2007) ainda afirma que existem situações exteriores ao contrato que podem provocar reações diversas para os contratantes, onerando excessivamente um dos pólos da relação jurídica. Em razão disso, o ordenamento jurídico prevê que a alteração das circunstâncias pode ser levantada pelo contratante prejudicado por meio da teoria da imprevisão que estabelece pressupostos durante sua aplicação sendo: configuração de eventos extraordinários e imprevisíveis, comprovação da onerosidade excessiva originada a insuportabilidade do cumprimento do acordo para um dos contratantes e que o contrato seja de execução continuada ou de execução diferida.

Após delimitar todos os requisitos da teoria da imprevisão, indica-se a revisão contratual como uma forma de adequação do contrato à vontade dos contratantes, ou ainda, a hipótese de resolução contratual para os casos onde a redução da onerosidade não seja possível. Assim, o fato superveniente que provoca a desproporção manifesta da prestação é causa de resolução do vínculo contratual quando for insuportável para a parte prejudicada pela modificação das circunstâncias, seja o credor ou o devedor (GONÇALVES, 2004, p.175).

## **7- GESTÃO DO RISCO**

De acordo com Management (2004), apesar do conceito de risco ser geralmente interpretado como negativo, o risco pode também ser interpretado como positivo. Por isso, a gestão do risco se caracteriza pelo gerenciamento pró-ativo focado no equilíbrio entre desenvolver oportunidades de ganhos e minimizar as perdas.

Management (2004) afirma que a gestão de risco é um processo constituído de etapas que, quando seguidas, fornece uma base mais confiante para a tomada de decisão e planejamento, permite uma melhora contínua na performance e uma melhor alocação e uso de recursos, facilita a identificação de oportunidades e ameaças, permite uma gestão melhor de imprevistos e redução de perdas e custo do risco, aumenta a confiança dos stakeholders e propicia o desenvolvimento de uma boa governança corporativa. Portanto, a gestão do risco deve ser desenvolvida por meio de um plano de gestão do risco e envolve o estabelecimento de uma infra-estrutura com o intuito de aplicar um método sistemático e lógico de estabelecer o contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos que permita às organizações minimizar perdas e maximizar ganhos.

Management (2004) estabelece que o plano de gestão do risco deve definir como a gestão do risco deve ser conduzida ao longo da organização e tem como objetivo introduzi-la em todas as

práticas e processos de negócios da organização para que se torne relevante, eficaz e constante. Para isso, a consciência e o compromisso da gestão do risco por parte dos níveis seniors de gerenciamento da organização é importante. Isso pode ser obtido por meio de:

- Ao obter um apoio contínuo e ativo dos diretores e executivos seniors da organização para o desenvolvimento e implementação da gestão do risco, sua política e planos;
- Apontando um gerente sênior para liderar e patrocinar as iniciativas;
- Obter o compromisso e apoio de todos os gerentes seniors para a execução do plano de gestão do risco;
- Os executivos da organização devem definir e documentar a política para o gerenciamento de riscos, incluindo os objetivos e compromissos para com a gestão do risco. A política deve incluir:
  - Os objetivos e razões para gerenciar os riscos;
  - As conexões entre a política e os planos de estratégia da organização;
  - O grau e tipos de risco da organização e os meios de equilibrar as ameaças e oportunidades;
  - Os processos a serem utilizados na gestão do risco;
  - Responsabilidades para gerenciar riscos específicos;
  - Detalhes do apoio e perícia disponíveis para assistir aqueles responsáveis pelo gerenciamento de riscos;
  - O estabelecimento de como a performance da gestão do risco será medida e registrada;
  - Um compromisso com a realização de uma revisão periódica do sistema de gerenciamento do risco;
  - O estabelecimento do compromisso dos diretores e executivos pela política.

De acordo com Management (2004) publicar e comunicar uma declaração desse tipo demonstra o compromisso dos executivos da organização para com a gestão do risco. A comunicação inclui:

- Estabelecer um time, incluindo gerentes seniors, responsável pela comunicação acerca da gestão do risco e da política da organização;
- Levar ao conhecimento de toda a organização acerca da gestão do risco e os processos de gerenciamento do risco.

Segundo o mesmo autor os diretores e executivos seniors são os maiores responsáveis pela gestão do risco ao longo da organização. No entanto, todos os colaboradores são responsáveis pela gestão do risco em sua área de controle. Isso pode ser facilitado por:

- Determinar os responsáveis pela gestão de riscos específicos ou categorias de risco, implementando estratégias de tratamento e manutenção dos controles de risco;
- Estabelecer a medição de performance e informar processos;
- Garantir níveis de reconhecimento, recompensa, aprovação e sanção apropriados.

O processo de gestão do risco deve ser customizado para a organização, suas políticas, procedimentos e cultura, levando em consideração o processo de revisão. Dessa forma, a organização deve identificar os recursos necessários para a gestão do risco:

- Pessoal e habilidade;
- Processos e procedimentos documentados;
- Sistemas de informação e banco de dados;
- Dinheiro e outros recursos para as atividades do tratamento de risco específicos.

Por fim, de acordo com Management (2004), o sistema de informação da gestão do risco deve possuir a capacidade de:

- Registrar os detalhes dos riscos, controles e prioridades e mostrar suas mudanças;
- Registrar tratamentos de risco e seus recursos necessários;
- Registrar detalhes de incidentes e eventos nos quais houve perdas e aprendizagem;
- Rastrear a responsabilidade dos riscos, controles e tratamentos;
- Rastrear o progresso e registrar a conclusão das ações de tratamento de risco;
- Permitir a medição da comparação entre o progresso e o plano de gestão do risco;
- Acionar o monitoramento e garantia.

Resumindo, para gerar um resultado efetivo, a gestão do risco deve se tornar parte da cultura de uma organização. Ela deve estar entranhada na filosofia, práticas e processos de negócios da organização e não ser vista como uma atividade separada. Quando isso é alcançado, todos na organização se envolvem na gestão do risco. Dessa forma, organizações que gerenciam efetiva e eficientemente o risco têm uma probabilidade maior de alcançar seus objetivos a custos mais baixos, desde que a gestão seja aplicada desde o início.

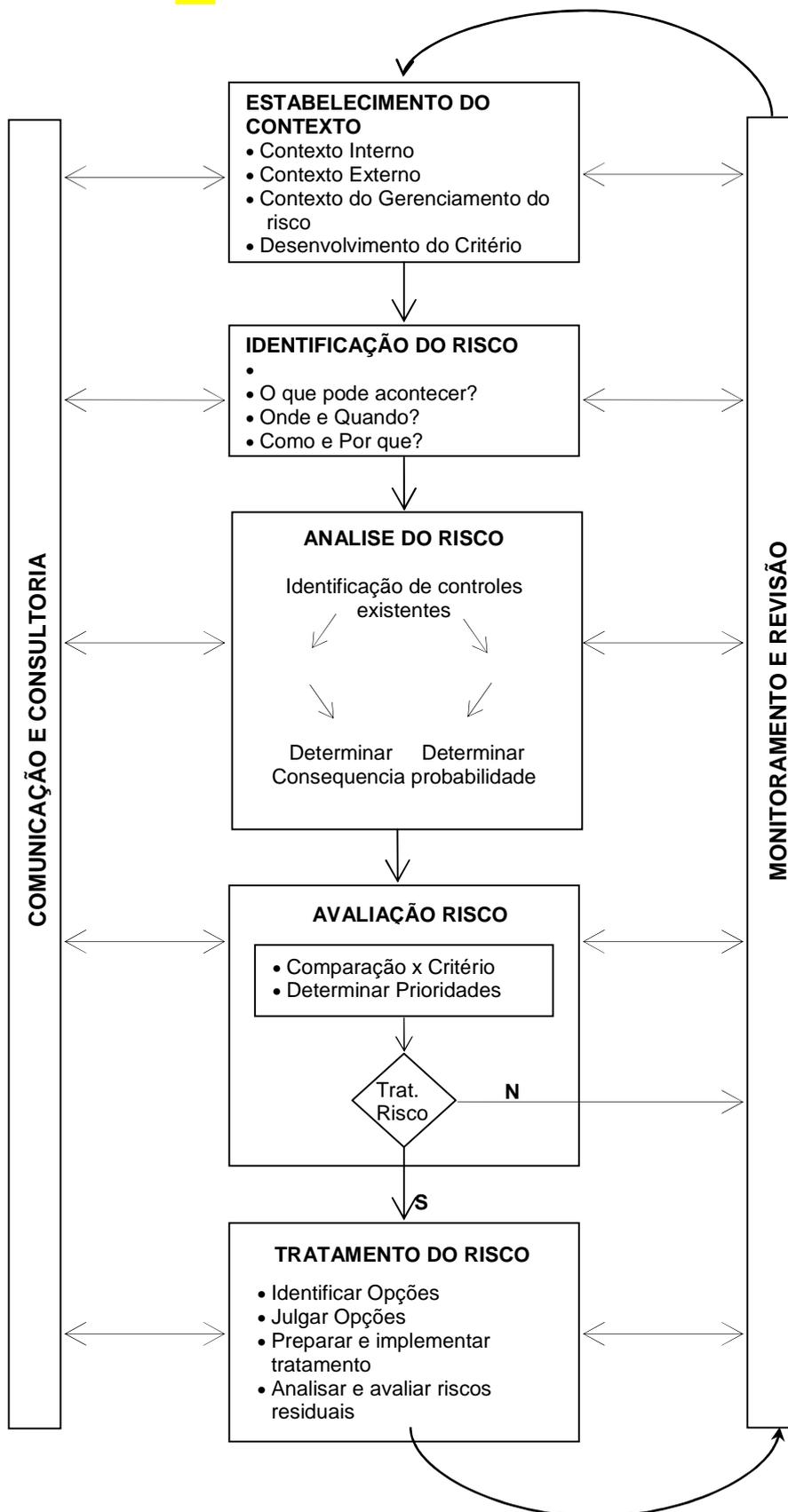
Conforme Management (2004), os principais elementos no processo de gerenciamento de risco são:

- Comunicação e consultoria: Comunicar e consultar os stakeholders internos e externos em cada estágio do processo de gestão do risco;
- Estabelecimento do contexto: Estabelecer o contexto externo, interno e da gestão do risco no qual o resto do processo será realizado. Deverá ser estabelecido o critério, qual risco será avaliado e definido a estrutura de análise;
- Identificação dos riscos: Identificar onde, quando, porque e como os eventos podem evitar, degradar, atrasar ou melhorar o alcance dos objetivos;
- Análise dos riscos: Identificar e avaliar os controles existentes e determinar as conseqüências e probabilidades para encontrar o nível do risco. Essa análise deve considerar o impacto das conseqüências e como elas podem ocorrer;

- Avaliação dos riscos: Comparar os níveis dos riscos com os critérios de riscos estabelecidos e considerar o equilíbrio entre os benefícios e os resultados adversos. Essa etapa permite tomar decisões acerca do grau e natureza dos tratamentos de risco necessários e as prioridades;
- Tratamento dos riscos: Desenvolver e implementar estratégias de custo efetivo e planos de ação para aumentar os benefícios e reduzir os custos;
- Monitoramento e revisão: Monitorar a eficácia de todo o processo de gerenciamento de risco. Essa etapa é importante para facilitar uma melhoria contínua de performance da gestão.

A Figura 01 ilustra todo o processo da gestão do risco.

FIGURA XX – PROCESSOS DA GESTÃO DO RISCO



Fonte: MANAGEMENT, Risk. **AS/NZS**. Austrália: 2004.

## 7.1 - COMUNICAÇÃO E CONSULTORIA

De acordo com Management (2004) a comunicação e consultoria são práticas importantes em qualquer estágio no processo de gestão do risco. Essas práticas devem envolver um diálogo com os stakeholders visando à consultoria e evitando o fluxo único de informações do tomador de decisões para os stakeholders. Por isso, é importante desenvolver um plano de comunicação para os stakeholders internos e externos no início processo, abrangendo os riscos e seu processo de gerenciamento.

Segundo o mesmo autor, uma comunicação interna e externa eficaz é importante para garantir que aqueles responsáveis pela implementação da gestão do risco e os stakeholders entendam as bases nas quais as decisões foram tomadas e porque algumas ações foram necessárias. Além disso, os Stakeholders têm uma tendência a fazer julgamentos acerca dos riscos baseado em suas percepções, podendo variar de acordo com seus valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações. Dessa forma, uma vez que a visão deles possui um grande impacto nas decisões, é importante que a sua percepção do risco seja identificada, registrada e integrada ao processo de tomada de decisão.

Management (2004) estabelece que para que isso aconteça, é necessário a implantação de um grupo de consultoria para ajudar a definir adequadamente o contexto, garantir que os riscos sejam eficazmente identificados ao trazer diferentes áreas especializadas ao processo de análise de riscos, garantir que diferentes visões sejam consideradas no processo de avaliação dos riscos e possibilitar a ocorrência de mudanças dentro do processo de gerenciamento de riscos durante o tratamento dos mesmos.

## 7.2- ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Segundo as idéias de Management (2004) o estabelecimento do contexto define os parâmetros de quais riscos devem ser gerenciados e determina o escopo para o resto do processo de gerenciamento de risco. O contexto inclui o ambiente externo e interno da organização e o propósito da atividade de gestão do risco.

### 7.2.1 - Contexto externo

De acordo com Management (2004), essa etapa define o ambiente externo no qual a organização opera e as relações entre a organização e o ambiente externo, tais como:

- Ambiente de negócio, social regulatório, cultural, competitivo, financeiro e político;
- Ameaças, oportunidades, fraquezas, e forças da organização;
- Stakeholders externos;
- Elementos chave de negócio.

### 7.2.2 - Contexto interno

Conforme Management (2004), antes do começo de qualquer atividade de gerenciamento de risco, é necessário entender a organização: cultura, stakeholders internos, estrutura, capacidades (recursos – pessoal, sistemas, processos, capital), objetivos e estratégias. Estabelecer o contexto interno é importante, dentre outros:

- A gestão de risco ocorre num contexto de objetivos da organização;
- O maior risco de uma organização é a falha em definir seus objetivos estratégicos de negócio ou de projeto e ser considerado fracassado pelos stakeholders;
- A política, interesses e objetivos da organização ajudam a definir a sua política de risco.

### **7.2.3 - Contexto da gestão de risco**

Management (2004) propõe que os objetivos, estratégias, escopos e parâmetros da atividade devem ser estabelecidos. O processo deve levar em consideração a necessidade de equilibrar os custos, benefícios e oportunidades, bem como os recursos e registros requisitados. Determinar o escopo da gestão do risco envolve:

- Definir a organização, processo, projeto ou atividade, bem como seus objetivos;
- Especificar a natureza das decisões que devem ser tomadas;
- Definir o grau da atividade do projeto em termos de tempo e locação;
- Identificar qualquer escopo necessário;
- Definir a profundidade e amplitude das atividades de gestão do risco a serem levadas a cabo, incluindo inclusões e exclusões;
- Os papéis e responsabilidades das partes da organização participante do processo de gestão do risco devem ser discutidos;
- Relacionamentos entre o projeto ou atividade com outras partes da organização também devem ser levados em consideração.

### **7.2.4 - Critérios do risco**

Essa etapa envolve definir que tipo de risco será avaliado. O critério deve refletir o contexto já definido, levando em consideração os objetivos e políticas internas da organização e os interesses dos stakeholders. Com isso, a escolha dos tratamentos de risco necessários pode ser feita com base em critérios operacionais, técnicos, financeiros, legais, sociais, ambientais e humanitários relativos ao contexto. No entanto, para que tenha uma real aplicabilidade em todo o processo de gestão do risco, é importante que esses critérios sejam determinados no princípio.

#### **7.2.5 - Estrutura do resto do processo**

Para Management (2004), essa etapa envolve subdividir o alvo da gestão com o intuito de fornecer uma estrutura lógica que garanta que os riscos significativos não sejam deixados de lado. A estrutura escolhida dependerá da natureza do risco e do escopo do alvo da gestão.

### **7.3 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS**

Conforme Management (2004), essa etapa procura identificar os riscos, quer estejam ou não sob controle da organização, que serão gerenciados por meio de um processo sistemático. É uma etapa crítica, pois um risco não identificado nesse ponto pode ser excluído em uma análise futura. A identificação dos riscos deve responder a algumas questões.

#### **7.3.1 - O que pode ocorrer, onde e quando?**

Para Management (2004), o objetivo é gerar uma lista de fontes de riscos e eventos que possam ter um impacto no alcance de cada objetivo identificado no contexto. Esses eventos são considerados em maiores detalhes para identificar o que pode ocorrer.

### **7.3.2 - Por que e como pode ocorrer?**

“Ao identificar o que pode ocorrer, é necessário considerar as possíveis causas e cenários, pois existem várias maneiras de um evento ocorrer” (Management, 2004, p.16). É importante considerar todas as causas e não imitar nenhuma.

### **7.3.3 - Ferramentas e técnicas**

De acordo com Management (2004), dentre as abordagens usadas para identificar riscos estão: “checklists”, julgamentos baseados em experiências, registros, gráficos, “brainstorming”, análise de sistema, cenário e técnicas de engenharia. A abordagem utilizada irá depender da natureza das atividades sob revisão, tipos de risco, contexto organizacional e o objetivo do estudo de gestão do risco.

## **7.4 - ANÁLISE DE RISCO**

Para Management (2004), essa etapa envolve desenvolver um entendimento do risco. Ela fornece uma base para a tomada de decisões acerca de quais riscos precisam ser tratados e quais as melhores estratégias de tratamento. A análise de risco deve considerar a fonte do risco, suas conseqüências positivas e negativas, bem como a sua probabilidade de ocorrência e os fatores que afetam as conseqüências e as probabilidades. Dessa forma, o risco é analisado ao combinar as conseqüências e suas probabilidades, considerando os controles existentes.

### **7.4.1- Avaliar controles existentes**

Por fim, Management (2004) estabelece que é importante identificar os processos, dispositivos e práticas existentes que agem para minimizar os riscos negativos ou aumentar os riscos positivos e avaliar suas fraqueza e forças.

#### **7.4.2 - Conseqüência e probabilidade**

Conforme Management (2004), a magnitude das conseqüências de um evento, caso ocorra, e a sua probabilidade de ocorrência são avaliadas no contexto da eficácia das estratégias e controles existentes. Um evento pode ter múltiplas conseqüências e afetar diferentes objetivos, dessa forma, as conseqüências e a probabilidade são combinadas para determinar o nível de risco. As conseqüências e a probabilidade podem ser estimadas usando análise estatística e caso não haja dados passados que sejam confiáveis ou relevantes, uma estimativa subjetiva pode ser usada, refletindo a crença de um grupo ou indivíduo de que um evento pode ou não ocorrer.

Para Management (2004), ao analisar as conseqüências e a probabilidade, é necessário utilizar fontes e técnicas de informação pertinentes, tais como: registros passados, práticas e experiências relevantes, literatura publicada relevante, pesquisa de mercado, resultados de uma consulta pública, experimentos e protótipos, modelos de engenharia e econômico, julgamentos de especialistas, entrevistas estruturadas com especialistas na área de interesse, utilização de grupos de especialistas em várias disciplinas, avaliação individual a partir de questionários e uso de modelos e simulações.

#### **7.4.3 - Tipos de análises**

Management (2004) estabelece que a análise do risco pode ser feita de várias formas, dependendo do risco, do objetivo da análise e a disponibilidade de recursos, dados e informação. A análise

pode ser qualitativa, semi-quantitativa ou quantitativa ou a combinação de todos, dependendo das circunstâncias. A ordem ascendente de complexidade e custos dessas análises é qualitativa, semi-quantitativa e quantitativa.

Na prática, a análise qualitativa ocorre primeiro para obter uma indicação geral do nível do risco e para revelar as questões de grande risco. A forma de análise deve ser consistente com os critérios de avaliação de risco desenvolvidos como parte do estabelecimento do contexto.

#### 7.4.3.1 - Análise qualitativa

Para Management (2004), análise qualitativa usa palavras para descrever a magnitude das conseqüências e a probabilidade dessas conseqüências ocorrerem. Essas escalas podem ser adaptadas e ajustadas para servir às circunstâncias e diferentes descrições podem ser utilizadas para diferentes tipos de riscos. A análise qualitativa deve ser informada por meio de informações e dados baseados em fatos.

Segundo Management (2004), a análise qualitativa pode ser usada:

- Como uma atividade de consideração inicial para identificar riscos que necessitem de uma análise mais detalhada;
- Quando esse tipo de análise é apropriada para o processo de tomada de decisões;
- Quando os recursos e dados numéricos são inadequados para uma análise quantitativa.

#### 7.4.3.2 - Análise semi-quantitativa

Conforme Management (2004), numa análise semi-quantitativa, valores são dados às escalas qualitativas. O objetivo é produzir uma escala mais abrangente que a qualitativa, mas que não chegue a valores realistas de risco como em uma análise quantitativa. No entanto, como os valores alocados para cada descrição podem não dar a precisão exata da magnitude da consequência ou probabilidade, os números devem ser utilizados reconhecendo as limitações dos tipos de escala usados.

É necessário tomar cuidado ao utilizar esse tipo de análise, uma vez que os números escolhidos podem não refletir a realidade e isso pode levar a resultados inconsistentes e inapropriados. A análise semi-quantitativa pode não diferenciar adequadamente os riscos, especialmente quando as consequências ou as probabilidades são extremas.

#### 7.4.3.3 - Análise quantitativa

A análise quantitativa usa valores numéricos para determinar as consequências e a probabilidade, se utilizando dados de várias fontes. Segundo Management (2004) a qualidade da análise depende da precisão dos valores numéricos e a validade dos modelos usados. As consequências podem ser determinadas ao modelar os resultados de um evento e podem ser expressas por critérios monetários, técnicos e impactos humanos. Em alguns casos, são requisitados mais valores numéricos para especificar as consequências em diferentes períodos, lugares, grupos e situações.

O modo como as consequências e a probabilidade são expressas e a maneira como são combinados para gerar o nível de risco, irá variar de acordo com o tipo de risco e o objetivo pelo qual a avaliação do risco será utilizada. A incerteza e a variabilidade das consequências e probabilidade deverão ser consideradas nas análises e comunicadas eficazmente.

#### 7.4.3.4 - Análise de sensibilidade

Para Management (2004), uma vez que as estimativas feitas nas análises de risco são imprecisas, a análise de sensibilidade deve ser realizada para testar a efeito da incerteza das suposições e dados. Essa análise também é uma forma de testar a eficácia e a adequação dos controles e as opções de tratamento de risco.

### 7.5 - AVALIAÇÃO DE RISCOS

O objetivo dessa etapa é tomar decisões baseadas nos resultados das análises de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e quais são os tratamentos prioritários. Segundo Management (2004) a avaliação dos riscos envolve comparar o nível de risco encontrado no processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Os objetivos e o contexto da organização e o grau de oportunidade que pode resultar devem ser considerados.

### 7.6 - TRATAMENTO DOS RISCOS

Para Management (2004), essa etapa identifica as opções para tratar riscos, avaliando essas opções e o seu preparo e a implementação de planos de tratamento.

#### **7.6.1 - Opções para o tratamento de risco com resultados positivos**

As opções de tratamento para riscos que geram resultados positivos (oportunidades), segundo Management (2004), que não são necessariamente mutuamente exclusivas ou apropriadas a todas as ocasiões, incluem:

- Uma procura ativa por uma oportunidade, ao decidir por começar ou continuar com uma atividade com a probabilidade de criar ou manter esses riscos;
- Mudar a probabilidade da oportunidade, ao reforçar a probabilidade de resultados benéficos;
- Mudar as conseqüências, para aumentar o grau de ganhos;
- Compartilhar a oportunidade: outra parte divide parte do risco com resultado positivo, geralmente ao fornecer capacidades adicionais ou recursos que aumentem a probabilidade de crescimento da oportunidade ou a extensão de ganhos. Os mecanismos usados incluem o uso de contratos e estruturas organizacionais tais como parcerias, joint ventures, direitos autorais e acordos “farm-in”. No entanto, dividir os resultados positivos pressupõe dividir alguns custos envolvidos na aquisição dos mesmos;
- Reter a oportunidade residual.

#### **7.6.2 - Opções para o tratamento de risco com resultados negativos**

Management (2004) propõe opções de tratamentos de risco com resultados negativos:

- Evitar o risco ao decidir não começar ou continuar com a atividade que gera o risco;
- Mudar a probabilidade do risco, para reduzir a probabilidade de resultados negativos;
- Mudar as conseqüências, para reduzir o grau de perdas: inclui medidas pré-eventos tais como redução no balanço/inventário ou dispositivos de proteção e respostas pós-eventos tais como a continuidade de planos;

- Compartilhar o risco: isso envolve outra parte na divisão de parte do risco por consenso mútuo. Mecanismos usados incluem o uso de contratos, acordos de seguro e estruturas organizacionais como parcerias e joint ventures para propagar a responsabilidade. Geralmente, existe um custo ou benefício financeiro associado ao compartilhamento do risco com outra organização como um prêmio pago pelo seguro;
- Reter o risco.

### **7.6.3 - Opções de tratamento de risco**

Para Management (2004), selecionar a opção mais apropriada envolve equilibrar os custos de implementação de cada opção com os benefícios advindos delas. Em geral, o custo de gestão do risco precisa ser proporcional aos benefícios obtidos e o contexto e os valores e concepções dos stakeholders devem ser levados em consideração nesse julgamento. É importante considerar todos os custos diretos e indiretos e os benefícios (tangíveis ou intangíveis).

Uma gama de opções pode ser considerada e aplicada individualmente ou em combinação e a organização pode se beneficiar por meio da adoção dessa combinação. A análise de sensibilidade é uma maneira de testar a eficácia das diferentes opções de tratamento de risco. Um exemplo é o uso eficaz de contratos e o tratamento de risco específico apoiado por um seguro apropriado e outros financiamentos de risco.

Segundo Management (2004), as decisões devem levar em consideração os riscos severos, mesmo que raros, que possam justificar ações de tratamento de risco que não são justificáveis economicamente. Por isso, se o orçamento para o tratamento de risco é restrito, o plano de tratamento deve identificar a ordem de prioridade na qual os tratamentos de risco individuais serão implementados.

Finalizando, Management (2004) estabelece que o tratamento de risco pode gerar novos riscos que precisam ser identificados, avaliados, tratados e monitorados. Se, depois do tratamento, há risco residual, uma decisão deve ser tomada sobre a retenção ou repetição do processo de tratamento do mesmo.

#### **7.6.4 - Preparação e implementação dos planos de tratamento**

Segundo Management (2004), o objetivo dos planos de tratamento é documentar como as opções escolhidas serão implementadas. Os planos devem incluir: ações propostas, requisitos de recursos, responsabilidades, cronograma, medidas de performance e informação e monitoramento de requisitos. Dessa forma, tais planos devem estar integrados com os processos de planejamento e gerenciamento da organização para que funcionem.

#### **7.7 - MONITORAMENTO E REVISÃO**

A revisão contínua de todo o processo é essencial para garantir que os planos de gerenciamento permaneçam relevantes. Fatores que possam afetar a probabilidade e as conseqüências de um resultado podem mudar, assim como os fatores que afetam a conveniência ou o custo das opções de tratamento. O monitoramento e a revisão envolvem a aprendizagem de lições tiradas com o processo de gerenciamento de risco, ao revisar eventos, os planos de tratamento e seus resultados, portanto, é necessário repetir o ciclo de gestão do risco regularmente.

#### **7.8 - REGISTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO**

Management (2004) estabelece que cada etapa do processo de gestão do risco deve ser registrado adequadamente. Pressuposições, métodos, fontes de dados, análises, resultados e razões para decisões devem ser registradas. No entanto, as decisões com relação à criação de registros devem levar em consideração as suas necessidades legais e de negócio, o seu custo de criação e manutenção e os benefícios de reutilizar a informação.

## 7.9 - ESTABELECIMENTO DE UMA GESTÃO EFETIVA DO RISCO

Management (2004) propõe que uma organização deve desenvolver uma política, planos e arranjos de apoio de gestão do risco, pois isso possibilitará que a implementação do gerenciamento do risco seja eficaz em toda a organização. O plano deve determinar as estratégias para introduzir a gestão do risco nos sistemas, processos e práticas da organização.

## 7.10 - AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS E NECESSIDADES EXISTENTES

Em muitas organizações, os processos e práticas de gerenciamento incluem elementos da gestão do risco. Algumas organizações podem ter adotado processos de gerenciamento de risco para categorias específicas de risco.

Management (2004), antes de começar a desenvolver um plano de gestão do risco, a organização deve revisar criticamente e avaliar os elementos do processo de gestão do risco já existente. Essa revisão deve refletir as necessidades de gestão do risco da organização e seu contexto (MANAGEMENT, 2004).

Essa revisão, segundo Management (2004), deve refletir:

- A maturidade, características e eficácia de negócios já existentes e os sistemas e culturas da gestão do risco;
- O grau de integração e consistência da gestão do risco ao longo da organização e dos diferentes tipos de risco;
- Os processos e sistemas que devem ser modificados ou prolongados;
- Restrições que possam limitar a introdução de uma gestão de risco sistemática;
- Requisitos regulatórios ou legais;
- Restrições de recursos.

## **8 - LISTA DE ITENS DE VERIFICAÇÃO (CHECK LIST) EM UM CONTRATO DE SERVIÇO**

Uma lista de tópicos foi criada com base no contexto apresentado no referencial teórico do presente trabalho. Esta lista visa apontar, de forma estruturada, os aspectos relevantes na elaboração de um contrato de serviços sob a ótica do contratante. Dessa forma espera-se que o risco negativo de um contrato seja reduzido ao passo que haja aumento do risco positivo. Esta lista de tópicos aborda aspectos da análise fazer ou comprar, passando pelas responsabilidades e qualificações de um gestor de contrato, indica itens relevantes na elaboração do contrato, verifica como a empresa trata os riscos e atribui responsabilidades, propondo uma sistemática dada por que pode vir a reduzir o risco de algo não acontecer conforme o planejado. Apresenta-se, a seguir, a lista:

### **8.1 - CHECK LIST DE VERIFICAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE CONTRATOS DE SERVIÇOS**

- 1- Apontar um gestor para o contrato. O mesmo deve ter o conhecimento mínimo necessário sobre o serviço contratado
  
- 2 - Definir exatamente que tipo de serviço a empresa precisa, as condições e níveis em que precisa, o tempo em que necessita que ocorra, e quanto está disposta a pagar por estes serviços.
  
- 3 – Verificar se a empresa possui as competências necessárias à execução do serviço ou se está disposta a adquiri-las ou contratá-las.
  
- 4 - Uma vez decidindo-se por contratá-las, realizar a procura por fornecedores.
  
- 5 – Identificar e avaliar todos os riscos da contratação.
  
- 6 – Buscar a redução do risco negativo e conseqüentemente o aumento do risco positivo avaliando as propostas, verificando atestados de capacidade técnica e certificações aplicáveis.
  
- 7 – Selecionar a empresa vencedora.
  
- 8 – Redigir o contrato observando cláusulas essenciais e específicas
  
- 8.1 – O contrato deve possuir cláusulas que estabeleçam o objeto e seus elementos característicos perfeitamente claros.

8.2 – O contrato deve prever cláusulas que estabeleçam os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso.

8.3 – O contrato deve apontar cláusulas que estabeleçam as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas.

8.4 – O contrato deve indicar cláusulas que estabeleçam os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas.

8.5 – O contrato deve conter cláusulas que estabeleçam os casos de rescisão.

8.6 – O contrato deve prever cláusulas que estabeleçam a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na proposta.

8.7 – O contrato deve apontar indicadores de desempenho mensuráveis que permitam ao gestor avaliar a execução dos serviços.

8.8 – Verificar se há cláusulas que permitam o reajustamento do contrato (correção monetária) em prazo inferior a um ano.

8.9 - Eleger o foro da sede da Administração como competente para dirimir qualquer questão contratual, nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas.

9 – Verificar se há comprovação de recolhimento, por parte da contratada, das obrigações trabalhistas e previdenciárias enquanto durar o contrato, sob pena de multa e rescisão.

10 – Apontar indicadores de desempenho mensuráveis e monitorar o desempenho do contratado.

11 - Prever um relatório periódico para oficializar o acompanhamento da execução dos serviços.

12 – Criar inteligência organizacional por meio de um método de controle de erros e ajustes para arquivo do gestor do contrato. Isto poderá ser usado em termos aditivos e em contratos futuros.

## **9 - PARTE PRÁTICA – APRESENTAÇÃO DA FUNDEP**

A Fundep - Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa foi criada em 1974, por um grupo de professores da UFMG, para ser instrumento de apoio às atividades acadêmicas e de pesquisa da universidade e, desde então, vem contribuindo para o seu desenvolvimento nas diversas áreas do conhecimento. É uma parceria constante na disseminação do saber e na construção e fortalecimento da imagem institucional.

Com estrutura operacional altamente especializada, a Fundep atua como gestora administrativo-financeira das atividades acadêmicas de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento tecnológico da UFMG e, também, da comunidade por meio de apoio às atividades de consultorias e assessorias, produtos e prestação de serviços, cursos e eventos, vestibulares e concursos.

A Fundep atua em toda as áreas do conhecimento, com destaque para:

Projetos de pesquisa científica e tecnológica - com financiamento de entidades e agências de fomento, nacionais e internacionais;

Projetos de P & D - em parcerias e participação conjunta entre a UFMG e Empresas, com vista ao desenvolvimento tecnológico;

Projetos com incentivos fiscais - amparados por leis de incentivos à cultura, à produção audiovisual, à informática;

Prestação de Serviços - Consultorias e assessorias técnicas e tecnológicas, planejamento e estudos, disponibilização e desenvolvimento de produtos;

Cursos de Extensão - oferecidos pelo corpo docente da UFMG, abertos à comunidade ou programados exclusivamente para atender demandas específicas de entidades públicas e empresas privadas;

Eventos - realização e suporte de simpósios, congressos, seminários e atividades culturais e comunitárias;

Concursos - organização e realização de concursos públicos, vestibulares e exames de seleção de pessoal para órgãos governamentais, instituições de ensino e empresas privadas.

## 9.1 – ESTRUTURA

### **9.1.1 - Conselho Curador, Diretoria Executiva e Superintendência**

A direção superior da FUNDEP cabe ao Conselho Curador, integrado por pesquisadores da UFMG, indicados pelo Conselho Universitário.

A Diretoria Executiva e a Superintendência são responsáveis pela administração geral da Fundação.

### **9.1.2 - Núcleo de Atendimento à UFMG - NAU**

É o responsável pelo acompanhamento das demandas dos departamentos, centros de extensão e pesquisa, coordenadores de projetos, pesquisadores, professores e técnicos da UFMG, oferecendo suporte para captação de recursos, gerenciamento de cursos, atividades e projetos, incluindo a prestação de contas, entre outros serviços. Para isto, o NAU procura conhecer as políticas de atuação e os procedimentos das instituições de financiamento e fomento à pesquisa - públicas e

privadas, nacionais e internacionais - e das empresas que necessitam do suporte e buscam os produtos científicos, tecnológicos e educacionais da UFMG, promovendo a interface com a Universidade.

### **9.1.3 - Núcleo de Atendimento Externo - NAE**

Atua na captação e gestão de projetos e serviços para a comunidade não ligada à UFMG, oferecendo a ela o potencial de conhecimento e desenvolvimento tecnológico da Universidade. Presta, também, os mesmos serviços disponibilizados aos diversos órgãos da UFMG, como o gerenciamento de cursos e a realização de concursos, inclusive vestibulares. Sua principal missão é contribuir para o desenvolvimento institucional de entidades públicas das esferas federal, estadual e municipal, representadas por órgãos da administração direta, autárquica e vinculada.

### **9.1.4 - Núcleo de Relações Institucionais e Desenvolvimento de Oportunidades**

A Missão do NRI é prospectar e desenvolver oportunidades de atuação da Fundep, subsidiar o planejamento estratégico de suas atividades e promover relações institucionais produtivas junto aos seus públicos alvos.

### **9.1.5 - Núcleo de Recursos Organizacionais**

É onde estão alocadas as operações da Fundep. Conta com uma equipe altamente especializada para atender a todas as demandas dos núcleos de projetos através dos serviços financeiros, compras nacionais, importação, apoio logístico, prestação de contas e contabilidade.

Neste núcleo fica alocada a Gerência de Compras que conta com uma infra-estrutura completa para atendimento a todas as necessidades de compras de produtos e serviços no território nacional. Conta com uma equipe de 29 profissionais segmentados em 5 equipes especializadas em compras, 1 comissão permanente de licitação, 1 equipe de analistas em compras, 1 equipe de atendimento , 1 equipe de gestão de contratos.

A Gerência de Compras é responsável pela aquisição de aproximadamente 50.000 itens por ano, num valor aproximado de R\$ 50 milhões por ano. A Fundep possui, atualmente, 600 contratos vigentes que atingem um valor anual de aproximadamente R\$ 60 milhões.

### **9.3 - PRINCIPAIS SERVIÇOS**

### **9.3.1 - Levantamento de Oportunidades**

- Busca de informação e divulgação sobre as políticas governamentais e os programas públicos de atuação econômica, social, cultural, educacional, científica e tecnológica.
- Identificação de fontes e linhas de financiamento para projetos ofertadas por entidades públicas e privadas.
- Identificação de competências na UFMG e na Comunidade para atender às demandas de produtos e serviços do mercado.

### **9.3.2 - Assessoramento na Elaboração de Propostas de Projetos e Prestação de Serviços**

- Assessoria na elaboração de propostas de projetos de pesquisa, prestações de serviços, editais de licitações e concorrências públicas, cursos, eventos e concursos, entre outras atividades.
- Elaboração de orçamentos das propostas, conforme rubricas e itens exigidos.
- Acompanhamento das negociações e análises das propostas, dando assessoria nas áreas jurídica, técnica, financeira e administrativa.
- Montagem da documentação necessária e elaboração de convênios de cooperação técnica ou contratos, conforme solicitação do financiador/contratante.

### **9.3.3 - Gestão de Convênios e Contratos**

- Gerenciamento dos convênios contratados, conforme os respectivos planos de aplicação de recursos e cronograma físico-financeiro.
- Responsabilidade pelas compras de materiais e equipamentos (nacionais ou importados) e pela contratação de serviços especializados de terceiros.
- Administração contábil e financeira e prestação de contas dos recursos junto ao financiador/contratante.

#### **9.3.4 - Importações Especializadas**

- A FUNDEP é credenciada junto ao CNPq, no âmbito da Lei Federal n ° 8.010/90, para efetuar importação de equipamentos e materiais voltados para as entidades de pesquisa e órgãos públicos.

#### **9.5 - APOIO ACADÊMICO À PESQUISA**

Todo o resultado operacional líquido da FUNDEP é revertido em programas de incentivo à pesquisa e apoio acadêmico à UFMG. Para isto, foram constituídos, pelo Conselho Curador, o Fundo FUNDEP de Apoio Acadêmico, o Fundo FUNDEP de Apoio Institucional e o Prêmio FUNDEP.

O **Fundo FUNDEP de Apoio Acadêmico**, instituído em 1986, tem a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão da UFMG, particularmente nas áreas pouco fomentadas ou de interesse estratégico da Universidade; é composto por 30% do resultado operacional líquido anual da FUNDEP.

O **Fundo FUNDEP de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da UFMG**, criado em dezembro de 2.000, disponibiliza 40% do resultado operacional líquido, em caráter permanente, para as ações da Universidade que atendam às necessidades de obras civis de infra-estrutura de edificações voltadas prioritariamente para a pesquisa.

O **Prêmio FUNDEP** é conferido a cada três anos a pesquisadores e professores em exercício na Universidade que tenham realizado obras de valor para o avanço e o desenvolvimento de quaisquer dos ramos das Ciências, das Letras e das Artes. Ele é distribuído nas seguintes áreas do conhecimento: Ciências da Vida; Ciências Exatas e da Terra; Humanidades e Artes; Saúde; e Tecnologias. O Prêmio consiste em diploma e importância em moeda nacional, fixada no ano da premiação pelo Conselho Curador. Desde sua criação, em 1986, foram premiados quinze professores.

## **10 - PARTE PRÁTICA – APLICAÇÃO DO CHECK LIST NA FUNDEP**

A parte prática deste trabalho consiste em aplicar a lista de verificações citada anteriormente na empresa FUNDEP com o intuito de verificar que itens da lista são abrangidos por ela e de que

forma as informações sobre gestão de contratos de serviços são tratadas pela empresa. Deseja-se também verificar se aspectos considerados relevantes pela FUNDEP não são contemplados nesta lista, com o intuito de revelar aspectos importantes da gestão de serviços que podem não ter sido cobertos pelo presente trabalho.

Conforme já mencionado ao longo do presente trabalho, utilizamos diversas ferramentas, com base no Padrão Internacional de Gestão do Risco (2004), chegamos a definição de como aplicaríamos a resultante das análises realizadas na prática.

Foi, então adotada a seguinte metodologia: Primeiro passo foi elaborar um Check list utilizado para ordenar o passo a passo na gestão do contrato; O segundo passo foi a definição do macro processo de gestão do contrato; Definido o Macro processo, o terceiro passo é o controle do fluxo das informações através de uma Planilha de Controle dos Contratos. Identificados todos os aspectos anotados através do fluxo de informações, conseguimos identificar os chamados “gargalos” de gestão daqueles contratos.

## 10.1 - CHECK LIST APLICADO

### **PRIMEIRO PASSO**

Sabendo da natureza complexa que são os contratos de serviços, foi elaborado um Check-List básico, relacionado no item 8 que o gestor deve responder e acompanhar quando do estabelecimento do vínculo jurídico com o fornecedor de serviço.

Nessa primeira fase, foi possível identificar quais pontos críticos a gestão terá, bem como a previsão temporal da ocorrência de risco e com isso fazer o alinhamento com os demais atores na Instituição das providências de contingências possíveis.

Para ilustrar utilizaremos como referência um contrato de consultoria técnica especializada em desenvolvimento e implantação de ferramentas de software.

## SEGUNDO PASSO

Estabelecido a natureza do contrato e a forma de execução, bem como a previsão de possíveis contingências, elaboramos um Fluxograma das atividades de acompanhamento do gestor do contrato, a partir de um simples quadro de procedimentos do Gestor:

<b>PROCEDIMENTOS DO GESTOR DE CONTRATOS</b>
<b>1 - CADASTRAR CONTRATOS</b>
Processo no PIC - Tela 1-1-9-1 Observações: Importar o objeto do contrato da descrição do Item da SC. Se os pagamentos não sofrerem nenhuma variação, definir FIXO, caso contrário VARIÁVEL O início e o término devem ser o mesmo do contrato físico observar vigência do Projeto O dia do vencimento é conforme o contrato Pode ser corrente quando o pgt for antecipado e subsequente quando for postecipado Lançar as parcelas mês a mês, conforme cronograma de pagamentos do contrato. Cadastrar este contrato na planilha de gestão, com o máximo de informações possíveis
<b>2 – LIBERAR PAGAMENTOS - PARTE 1 - CONFERÊNCIA NA PLANILHA</b>
Visualizar a planilha e procurar o contrato por nome do fornecedor da Nota Fiscal Verificar a vigência do Contrato Verificar os valores programados no contrato Observar o objeto do contrato e as observações feitas na planilha Carimbar a Nota fiscal e mencionar a Chave de Compras, o nº do contrato e o código do fornecedor
<b>3 – LIBERAR PAGAMENTOS - PARTE 2 - RESERVAR</b>
Processo no PIC - Tela 1-1-4-2 Pressione Enter e digite o número do contrato Digite o número da Rúbrica Visualize os pagamentos para conferência. Visualize também o extrato se necessário

Reserve conforme o mês e valores a que se refere o pagamento
<b>4 – GESTÃO DE CONTRATOS</b>
Ferramenta: Planilha de Controle de Contratos A planilha é classificada conforme data de análise dos Contratos. A Gestão baseia-se em uma profunda análise do contrato nesta data. Geralmente a data é definida 60 dias antes do término do contrato ou projeto. Efetuada a análise, elaborar um termo aditivo ou de encerramento quando necessário. Observar: Demanda do coordenador, processo de licitação, vigência do projeto, reajustes, etc.
<b>5 - ACERTAR RESERVAS</b>
Processo no PIC - Tela 1-1-4-1 Digitar a chave do processo de compra (proj*sub*rub*sc) Digite 5 para alterar a reserva. Acerte a reserva conforme necessário. (digite - antes do valor para diminuir a reserva)
<b>6 - LISTAGEM DE CONTRATOS</b>
Processo no PIC - Tela 1-1-9-2 Digite conforme demanda pelo relatório. Por projeto, fornecedor, etc. Obs: Boa ferramenta para acertar possíveis falhas na programação de pagamentos

Fonte: MANAGEMENT, Risk. **AS/NZS**. Austrália: 2004.

Na Fundep, existe uma particularidade, pois uma só equipe é responsável pela Gestão administrativa de todos os contratos. Já a gestão executiva fica a encargos dos gerentes de projetos. Em virtude dessa particularidade, tivemos que adaptar o modelo tradicional a nossa realidade, onde a comunicação e interação entre gestor administrativo, gestor executivo e stakeholder foi fundamental.

Nesse sentido conseguimos desenhar o fluxograma ideal de gestão do contrato, na FUNDEP, que pode ser observado no anexo I. No referido Fluxo, as principais informações colhidas através do Check-list foram ordenadas de forma a estabelecer um procedimento básico de inspeção a ser adotado pelo Gestor.

Tanto o Check-list como o fluxograma, servirão de base para no futuro, criarmos um pacote de desenvolvimento de ferramenta de TI, customizada às necessidades específicas da FUNDEP.

Para alinhar a gestão, implantamos o modelo de reunião de implantação do contrato, onde todos os pontos críticos foram discutidos e o canal de comunicação entre as áreas foi definido. Nesta etapa foram apontados os fatores de risco do referido contrato quais são:

- 1) Emprego de tecnologias incompatíveis
- 2) Mensuração dos pacotes de desenvolvimento para fins de pagamentos
- 3) Possibilidade de custos adicionais não previstos
- 4) Possibilidade de geração de Direitos de Propriedade Intelectual
- 5) Possibilidade de atraso na entrega dos pacotes

Identificados os fatores críticos da execução do contrato, partimos para o apontamento das macro-ações de contingência para combater os riscos apontados, quais foram:

- 1) Definição correta do projeto, bem como o estabelecimento de reuniões diárias, através de chats eletrônicos para esclarecimentos de dúvidas dos analistas de sistemas;
- 2) Definição exata dos pontos de função de programação;
- 3) Inserção de cláusula de Propriedade Intelectual no Contrato;
- 4) Monitoramento diário do desenvolvimento.

Nesta etapa da previsão de ações, fizemos nova reunião envolvendo todos os atores envolvidos no processo, e delimitamos as responsabilidades de acompanhamento.

Apontados os referidos riscos, partimos para as ações de prevenção, que foram devidamente anotadas na planilha de controle de contratos, conforme o modelo encontra-se no anexo II do presente trabalho.

Através da planilha estamos conseguindo monitorar todas as variáveis de risco do contrato e até o presente momento não observamos nenhuma contingência.

Acreditamos que os riscos serão consideravelmente reduzidos com a adoção dessa nova metodologia.

## 10.2- ASPECTOS RELEVANTES INDICADOS PELA FUNDEP

Na Fundep a Gestão de um contrato ocorre em três distintas etapas:

1 – É estabelecido qual o serviço de ser contratado e o Demandante aciona o Departamento de Compras para contratar o serviço;

2 – O comprador responsável alinha com o demandante o que ele espera da contratação e vai ao mercado buscar o fornecedor.

3 – Após definido o fornecedor o comprador encaminha o processo para o Gestor do contratado aplicar as medidas de controle de risco bem como negociar as cláusulas de segurança de execução do contrato.

Desta forma, o Check-list teve que ser aplicado nos dois momentos de contratação do serviço, primeiro com o Comprador e depois com o gestor do contrato.

Nesse sentido, a perfeita integração e alinhamento entre os três envolvidos diretos na contratação é um fator crítico de sucesso na Fundep.

Por isso, a aplicação da metodologia proposta neste trabalho foi fundamental na documentação dos procedimentos de gestão dos contratos da Fundep.

## **11 - CONCLUSÃO**

Conclui-se que os objetivos do gerenciamento de risco nos contratos de serviços são aumentar a probabilidade dos impactos dos fatores positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos fatores adversos aos contratos.

Os riscos se originam da incerteza que está presente em todos os contratos. Em um bom gerenciamento é importante que todos os riscos que impactam no resultado final do contrato sejam conhecidos. Para que isso aconteça, o gestor de contratos deve seguir uma estrutura de processos de gerenciamento de riscos que abrange a identificação, a análise, as respostas, monitoramento, controle e planejamento.

No estudo de caso, os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados. No entanto, todas as ferramentas disponíveis no presente trabalho não propiciaram uma avaliação quantitativa desses riscos, sendo possível apenas o uso da avaliação qualitativa. Ou seja, foi avaliada a prioridade dos riscos identificados usando a probabilidade deles ocorrerem, bem como os seus impactos nos objetivos do contrato; possibilitando a detecção de exposições indesejadas e a implementação de medidas corretivas.

Mesmo com a deficiência de se aplicar o modelo proposto de gestão de risco na íntegra, o resultado é positivo e abre brechas para futuros trabalhos nessa área.

Acredita-se, que a elaboração dessas ferramentas possibilite a percepção dos riscos desconhecidos no presente trabalho para que possam ser gerenciados de forma pró-ativa. No entanto, a abordagem deve permanecer a mesma, ou seja, as ações relacionadas ao risco devem ser explicitadas sempre que possível, com a comunicação desses riscos e o tratamento dos mesmos de forma aberta e transparente.

Com isso, as respostas aos riscos devem refletir o equilíbrio entre enfrentá-los e evitá-los. Portanto, para que a gestão dos riscos em um contrato seja bem sucedida, o gestor deve estar comprometido de forma pró-ativa e consistente durante toda a vida do contrato, fazendo o uso dos processos citados ao longo do trabalho.

## 12 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZAGO, Gabriel. **As fases da relação contratual**. Abr.2007. Disponível em:<<http://www.verbeat.org/blogs/gabrielazago/2007/04/as-fases-da-relacao-contratual.html>>. Acesso em 26 Jun. 2007.

Anexo I da Instrução Normativa nº 4, de 26/09/2005, publicada no Boletim de Serviço do STJ de 30/09/2005. **Manual do Gestor de Contratos**. 2005. Disponível em <<http://bdjur.stj.gov.br>>. Acesso em 19 jun 2008.

BACCIOTTI, Rui Carlos Duarte. **Contratos – Conceito e Espécies**. São Paulo, 2000. Disponível em <http://www.advogado.adv.br/artigos/2000/ruibaciotti/contratos1.htm>> Acesso em 19 jun 2008.

Brasil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2007. **Código Civil Brasileiro**, Brasília, DF, 10 jan. 2007. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)> Acesso em 01 Jul. 2007.

Brasil, Lei nº 8112/90, de 11 de dezembro de 1990. **Código Civil Brasileiro**, Brasília, DF, 11 dez. 1990.

Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)> Acesso em 01 Jul.

Brasil, Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993. **Código Civil Brasileiro**, Brasília, DF, 21 jun. 1993.

Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)> Acesso em 01 Jul.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DINIZ, Maria Helena. **Código Civil Anotado**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUQUE, Bruna Lyra. **A Revisão dos Contratos e a Teoria da Imprevisão**. Panóptica, Ano 1, n.8, maio/junho 2007.

Disponível em <[http://www.panoptica.org/maio\\_junho2007/N.8\\_012\\_Duque.p.258-277.pdf](http://www.panoptica.org/maio_junho2007/N.8_012_Duque.p.258-277.pdf)> Acesso em 01 Jul.2007.

DUTKEVICZ, Ivanilde Carmem. **Contratação de serviços terceirizados na Administração Pública**. 2006.

Disponível em <http://www.audin.ufsc.br/documentos/grecenc-contratos-curso-2006.pdf> Acesso em 14 jun 2008.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **TRT Investe na Gestão Contratos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em < [http:// www.trtrio.gov.br/comunicação/noticias/Fiscalcontrato.htm](http://www.trtrio.gov.br/comunicação/noticias/Fiscalcontrato.htm)> Acesso em 15 Jul. 2008.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de Obrigações e Contratos (Civis e Comerciais)**. 19a. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA. 2008 Disponível em: [http://www.fundep.com.br/fundep/sobre\\_intro.asp](http://www.fundep.com.br/fundep/sobre_intro.asp). Acesso em 15 jul 2008.

GAMA, Affonso Dionysio. **Teoria e pratica dos contratos por instrumento particular no direito brasileiro**. 16.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1980.

GOMES, Orlando. **Direito das Obrigações**. 8ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 1991. GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 1975;

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil brasileiro: teoria geral das obrigações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

JÚNIOR, Maurício Kuehne. O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos. **FAE**. Curitiba, ano 3, n.3, set/dez 2001. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n3/o\\_processo\\_de\\_desenvolvimento.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n3/o_processo_de_desenvolvimento.pdf)> Acesso em 02. Jul. 2007.

KHOURI, Paulo Roque. Relações de Consumo. **Teoria da Imprevisão**. **Revista Jurídica Consulex**. n.º 30, 1999.

LOUREIRO, Rui. **Contratos Informáticos – A Negociação**. 2007. Disponível em <[http://bluephoenix.pt/bluephoenix/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=13&dir=DESC&order=date&limit=15&limitstart=15](http://bluephoenix.pt/bluephoenix/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=13&dir=DESC&order=date&limit=15&limitstart=15)>. Acesso em 19 jun 2008.

MANAGEMENT, Risk. **AS/NZS**. Austrália: 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987.

NETO, Maryberg Braga., ITANI, Elza Emi. **Gestão de Contratos Terceirizados. Planejamento Acompanhamento Fiscalização**. São Paulo. Disponível em <<http://www.cadterc.sp.gov.br>> Acesso em 19 jun 2008.

OGLIARI, Aldêmio. **Conceito de Contrato**. Brasil, 2005. Disponível em <<http://www.aldemioogliari.com/paginas/civil/civil15.html>>. Acesso em 19 jun 2008.

PEREIRA, Caio Mario da Silva. **Instituições de Direito Civil. Teoria Geral das Obrigações**. Forense, 2004.

PEREIRA, Caio Mario da Silva. **Instituições de Direito Civil. Contratos**. Forense, 2004.

**PMBOOK**.Disponível

<[http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok\\_v2p/wsp\\_17.1.html](http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_17.1.html)>

Acesso em 02.Jul.2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE BRAZIL. **PMBOK 2000**. Disponibilizada através da internet <<http://www.pmimg.org.br>> Acesso em: Janeiro 2007.

SILVA, Tácito Avelar e. **Administração de Contratos**. Belo Horizonte: IETEC, 2008. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Adm. de Compras, mar. 2008.

TEIXEIRA,Paulo Henrique. **Controladoria – Gerenciamento de Contratos terceirizados**, 2006.

Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontratos.htm>

Acesso em 19 jun 2008.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas**. Tradução de Luiz Eucydes Trindade Frazão. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

XAVIER, Carlos Magno. **Gerência de contratação, propostas, contratos e licitação**.

Disponível em:

<[http://www.beware.com.br/arquivos/Apres\\_contratacao\\_Magno\\_v6\\_24h.pdf](http://www.beware.com.br/arquivos/Apres_contratacao_Magno_v6_24h.pdf) >

Acesso em 01 Jul. 2007.

# ANEXOS