



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FAGNER GUEDES SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba**

SOUSA-PB

2024

FAGNER GUEDES SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:** um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), e requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares

SOUSA-PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

S586f Silva, Fagner Guedes.  
Fiscalização de Contratos Administrativos: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba. / Fagner Guedes Silva - Sousa, 2024.

117 fls. :il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares

1. Administração Pública. 2. Contratos Administrativos. 3. Fiscalização contratual. 4. Fiscal de contratos. 5. Pontos críticos observados. I. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG

CDU 351.712.2(043.2)

FAGNER GUEDES SILVA

**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:** um estudo no Centro de  
Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG),  
como exigência do Programa de Mestrado  
Profissional em Administração Pública em Rede  
Nacional (PROFIAP), e requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre na área de  
Administração Pública

Aprovado em: 10/07/2024.

---

Prof. Jardel de Freitas Soares  
Orientador e Presidente da banca examinadora  
UFCG/PROFIAP

---

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins  
Examinador do PROFIAP  
UFSJ/PROFIAP

---

Prof. Dr. Patrício Borges Maracaja  
Examinador externo  
UFCG/PPGSA

## RESUMO

Por vezes, a Administração Pública decide contratar particulares para desempenharem determinadas atividades, em seu nome, e para isso contratos administrativos são firmados visando atingir diversas finalidades. Sendo legalmente previstos, esses instrumentos são dotados de particularidades, tal como a necessidade de serem fiscalizados, e, a fim de que sejam corretamente executados e entreguem o objeto conforme solicitado, resta à Administração Pública designar servidores capazes de acompanhar os contratos firmados. Os intitulados fiscais e gestores de contratos possuem suas atividades previstas no ordenamento jurídico brasileiro e encontram-se responsáveis por relevante atribuição, entretanto suas atividades, muitas vezes, são dificultadas por inúmeros fatores. Considerando a importância dessa função e a problemática suscitada, qual seja, “Quais os pontos críticos observados no processo de fiscalização contratual, no Centro de Saúde e Tecnologia Rural?”, o estudo tem como objetivo analisar o processo de fiscalização de contratos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural, campus da UFCG. Sobre a metodologia, foi realizada uma pesquisa-ação, adotando-se as abordagens bibliográfica e documental. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista e o formulário. Após a análise dos dados, identificou-se, primeiramente, a presença de baixo nível de percepção sobre determinados aspectos relacionados ao processo de fiscalização contratual, como capacitação dos agentes e o acesso às informações. Secundariamente, os dados mostram que os principais problemas enfrentados, durante a fiscalização, na avaliação dos entrevistados, são referentes a questões envolvendo capacitação, informação, apoio institucional, procedimentos adotados, reconhecimento e designação. Além disso, nas suas considerações, os entrevistados afirmam que esses problemas afetam de alguma forma a eficácia processual. No mais, o estudo atingiu os objetivos propostos permitindo expor os desafios presente na fiscalização contratual do CSTR, além de possibilitar a propositura de um plano de ação como forma de aperfeiçoar o modelo atual de gestão.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Contratos Administrativos; Fiscalização Contratual; Pontos Críticos.

## ABSTRACT

Sometimes, the Public Administration decides to hire individuals to carry out certain activities on its behalf. The so-called administrative contracts are signed to achieve various purposes, such as the acquisition of goods or the provision of a service, being legally provided for, these instruments have particularities, such as the need to be supervised. In order for them to be correctly executed and deliver the object as requested, it is up to the Public Administration to designate employees capable of monitoring the signed contracts. The so-called inspectors and contract managers have their activities set out in the Brazilian legal system and are responsible for relevant duties, however their activities are often hampered by numerous factors. Considering the importance of this function and the issue raised, namely, “What are the critical points observed in the contractual inspection process at the Rural Health and Technology Center?”, the study aims to analyze the contract inspection process at the Rural Health and Technology Center. Rural Health and Technology, UFCG campus. Regarding the methodology, action research was carried out, adopting bibliographic and documentary approaches. The data collection instruments used were the interview and the form. After analyzing the data, it was identified, firstly, the presence of a low level of perception regarding certain aspects related to the contractual inspection process, such as agent training and access to information. Secondly, the data show that the main problems faced during the inspection, in the opinion of the interviewees, refer to issues involving training, information, institutional support, adopted procedures, recognition and designation. Furthermore, in their considerations, the interviewees state that these problems somehow affect procedural effectiveness. Furthermore, the study achieved the proposed objectives, allowing it to expose the challenges present in the CSTR's contractual supervision, in addition to enabling the proposal of an action plan as a way of improving the current management model.

**Keywords:** Public Administration; Administrative contracts; Contract Monitoring; Critical Points.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Plano de intervenção .....	29
<b>Figura 2</b> – Metodologia.....	32
<b>Figura 3</b> – Estrutura administrativa da UFCG.....	34
<b>Figura 4</b> – Cursos do CSTR.....	35
<b>Figura 5</b> – Palavras mais citadas.....	56

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Síntese de informações sobre pesquisas e resultados em casos correlatos.....	24
<b>Quadro 2</b> – Campus e centros de ensino da UFCG.....	32
<b>Quadro 3</b> – Comunidade Acadêmica UFCG.....	33
<b>Quadro 4</b> – Desenho da metodologia.....	35
<b>Quadro 5</b> – Etapas da metodologia.....	37
<b>Quadro 6</b> – Categorias na análise de dados.....	38
<b>Quadro 7</b> – Problemas relatados.....	57
<b>Quadro 8</b> – Plano de Ação para falta de capacitação.....	63
<b>Quadro 9</b> – Plano de ação para falta de informação.....	63
<b>Quadro 10</b> – Plano de ação para falta de apoio institucional.....	64
<b>Quadro 11</b> – Plano de ação para falta de reconhecimento.....	64
<b>Quadro 12</b> – Plano de ação para problemas com a designação.....	65
<b>Quadro 13</b> - Plano de ação para problemas com procedimentos adotados.....	65



## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1</b> – Faixa Etária.....	40
<b>Gráfico 2</b> – Sexo Biológico.....	40
<b>Gráfico 3</b> – Cargo Ocupado.....	41
<b>Gráfico 4</b> – Tempo de Exercício na UFCG.....	41
<b>Gráfico 5</b> – Nível de Escolaridade.....	42
<b>Gráfico 6</b> – Designação para Função.....	43
<b>Gráfico 7</b> – Apoio Recebido.....	46
<b>Gráfico 8</b> – Conhecimento e Capacitação.....	48
<b>Gráfico 9</b> – Procedimentos Adotados.....	51
<b>Gráfico 10</b> – Acesso a Informações.....	53
<b>Gráfico 11</b> – Relevância da Fiscalização.....	55
<b>Gráfico 12</b> – Comprometimento da Eficácia.....	61

## **LISTA DE SIGLAS**

<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>NLLC</b>	Nova Lei de Licitações e Contratos
<b>CSTR</b>	Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>IES</b>	Instituição de Educação Superior
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UFCA</b>	Universidade Federal do Cariri

# SUMÁRIO

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	8
<b>1.2 Objetivos</b> .....	9
<b>1.3 Justificativa e relevância prática</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>2.1 Administração Pública no Brasil</b> .....	12
<b>2.2 Licitações</b> .....	16
<b>2.3 Contratos administrativos</b> .....	18
<b>2.4 Fiscalização de contratos administrativos</b> .....	19
<b>2.5. Gestão da qualidade</b> .....	22
<b>2.6 Estudos correlatos</b> .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
<b>3.1 Tipificação da pesquisa</b> .....	30
<b>3.2 Local do estudo</b> .....	32
<b>3.3 População e amostra</b> .....	35
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	36
<b>3.5 Análise de dados</b> .....	38
<b>3.6 Ética na pesquisa</b> .....	39
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	40
<b>4.1 Perfil dos agentes envolvidos com a fiscalização contratual</b> .....	40
<b>4.2 Percepção dos agentes quanto à fiscalização contratual no CSTR</b> .....	43
<b>4.2.1 Designação para a função</b> .....	43
<b>4.2.2 Apoio recebido</b> .....	46
<b>4.2.3 Conhecimento e capacitação para função</b> .....	48
<b>4.2.4 Procedimentos adotados</b> .....	52
<b>4.2.5 Acesso a informações</b> .....	53
<b>4.2.6 Relevância da fiscalização</b> .....	56
<b>4.3 Dificuldades enfrentadas</b> .....	57
<b>4.4 Proposta de intervenção</b> .....	63
<b>4.4.1. Ponderações sobre a proposta de intervenção</b> .....	67
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

A oferta de serviços e o desempenho de atividades administrativas são algumas das atribuições desempenhadas pelo Estado, por meio de sua Administração Pública, e que impactam notadamente a vida dos contribuintes. A população, como maior interessada na atuação positiva da administração, busca satisfazer seus interesses, por vezes, com o auxílio de alguma atuação estatal, como nos serviços de saúde, segurança e educação pública, e, em vista disso, a gestão pública encarrega-se de fornecer, de forma efetiva e de bom modo, os aparatos suficientes à satisfação da coletividade, seja por meio de sua própria estrutura, seja pela contratação de terceiros que irão atuar a serviço do governo para atendimento de suas demandas (Medauar, 2018).

A Universidade Federal de Campina Grande – UFCG é uma autarquia pública federal criada no ano de 2002, pela lei 10.419/2002 e possui características como autonomia didática, administrativa, financeira e patrimonial. Ademais, a UFCG, inserindo-se no contexto estatal de oferta de serviços públicos, é responsável por ofertar à população as atividades de ensino, pesquisa e extensão, compondo-se, para isso, de um extenso corpo técnico especializado, representado por seus servidores públicos na ministração de aulas, na condução de pesquisas e nas atividades administrativas, e de uma vultosa infraestrutura espalhada pelo estado paraibano (Universidade Federal de Campina Grande, 2002).

Amparada pela legislação, a UFCG, também, faz uso de atividades desenvolvidas por meio de terceirização, especificamente em suas atividades meio, sendo serviços de limpeza, segurança e portaria, alguns dos casos, além de que, sobre essas atividades, a universidade deverá seguir todo um procedimento legal instituído, como forma de selecionar a melhor proposta, e, quando da formalização do contrato, surge a obrigação de fiscalizá-los, como forma de garantir que o contrato seja executado, sem desvirtuações (Brasil, 2021, 2024).

Previstas legalmente, as funções de fiscais e gestores de contratos são destinadas aos servidores públicos, do Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG, e demandam uma atuação rotineira e diligente dos responsáveis, entretanto, ocasionalmente, suas atribuições sombreiam o dia a dia dos agentes com contratemplos e dificuldades, os quais requerem medidas corretivas por parte da instituição, conforme analisado nos resultados desta pesquisa.

Com objetivos exploratórios e descritivos, o presente estudo analisa o processo de fiscalização contratual no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG por meio de uma pesquisa-ação, tendo em vista que o pesquisador se encontra inserido no ambiente a ser explorado. Baseando-se em pesquisa documental e bibliográfica, o estudo também adotará

instrumentos de coleta de dados primários como entrevista e formulário, a fim de atingir os objetivos propostos.

### 1.1 Problema de Pesquisa

Conforme já explicitado, a fiscalização contratual encontra sólido amparo legal, como na nova Lei de Licitações e Contratos, 14.133/2021, que estabelece que os serviços contínuos com dedicação de mão de obra exclusiva deverão ser acompanhados na sua execução (Brasil, 2021), ou na Instrução Normativa 05/2017, a qual estabelece que os contratos administrativos deverão ser acompanhados por servidores públicos designados para cuidar da boa execução do serviço, garantindo que a entrega seja feita conforme pactuado inicialmente (Brasil, 2017a).

Tendo em vista que o acompanhamento e a fiscalização contratual são obrigações da Administração Pública, esta vê-se na necessidade de designar pessoas para exercerem o papel em seu nome. A equipe e/ou o servidor designados deverão agir de modo proativo no cumprimento das funções atribuídas, baseando-se no estrito cumprimento da legislação que rege o contrato firmado, além do pleno conhecimento acerca do objeto contratado (Paludo, 2016).

É mister saber que a atividade de fiscalização, embora bastante consolidada no setor administrativo, enfrenta obstáculos. Algumas das dificuldades que cerceiam as boas práticas exigidas nessa atividade, dá-se em relação a atrasos nos serviços, problemas com documentação, qualidade do serviço prestado, além de fatores como a falta de capacitação para os agentes envolvidos na fiscalização, necessidade de padrão nos procedimentos e melhoria no trato de informações (Tonial; Pasqualetti; Somavila, 2019).

A fiscalização de contratos representa importante atividade desenvolvida pelos servidores, constituindo não só um dever burocrático dos órgãos e gestores, mas também uma ferramenta que pode mudar os resultados de um contrato; uma vez que, dependendo da forma que foi realizado esse acompanhamento, o objeto contratado poderá sofrer consequências diretas, como distanciar-se do previsto inicialmente ou apresentar baixa qualidade, além disso podem sobrevir consequências legais para a empresa contratada, como também para os agentes públicos pela sua má função (Almeida, 2009).

Partindo das circunstâncias acima delineadas, que, em resumo, indicam que toda a atuação da Administração Pública, principalmente o que diz respeito às contratações de bens e serviços, deve pautar-se pelos princípios constitucionais e legais, o presente projeto se propõe

a responder a seguinte questão: Quais os pontos críticos observados no processo de fiscalização de contratos, no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG?

## 1.2 Objetivos

Como objetivo geral, o estudo analisa o processo de fiscalização de contratos administrativos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande.

Em termos específicos, busca-se: a) traçar o perfil socioprofissional dos agentes envolvidos na fiscalização; b) descrever a percepção dos agentes acerca do processo de fiscalização; c) identificar as principais dificuldades enfrentadas durante o processo; d) propositura de um plano de ação direcionado aos gestores do CSTR

## 1.3 Justificativa e relevância prática

Para a consecução de tais objetivos, e diante da hipótese de serem constatados problemas que distanciam a realidade institucional da prescrição legal a ela destinada, a pesquisa se justifica pela necessidade de proporem-se soluções para o exercício da atividade dos servidores do CSTR na função de fiscais dos contratos administrativos celebrados pela UFCG.

Por meio da busca de casos correlatos para a elaboração desta pesquisa, Mota (2017); Pires (2020); Cuiabano (2020) dentre outros, vide tópico 2.6 deste estudo, pôde-se verificar que as seguintes questões e dificuldades podem ser usadas como exemplos plausíveis de achados a partir da investigação: contraste entre o cargo e a função de fiscal; falta de capacitação para a equipe ou servidor responsável; não disponibilização da documentação necessária que garanta a atuação eficiente dos servidores; falta de conhecimento prévio acerca do tema pelos novos membros; deficiência de instrução e introdução ao conteúdo contratual de forma célere; ausência de memória organizacional, o que impossibilitaria os novatos de consultarem as práticas já desenvolvidas por antigos fiscais e, com isso, usar o conhecimento já retido como modelo a ser seguido; e, por fim, a multiplicidade de contratos a serem fiscalizados.

Por conseguinte, a análise sob exame encontra importância na contribuição para melhorar o desempenho dos referidos servidores no exercício das atividades inerentes à função em foco, no preenchimento dos contornos legais e na consecução dos princípios administrativos

aplicados ao contexto do CSTR, a partir da proposição de soluções e respostas para os problemas porventura encontrados.

Sendo assim, assinalar os principais aspectos legais e doutrinários para uma adequada compreensão da proposta de pesquisa é importante neste ponto.

Inicialmente, deve-se considerar que, para a Administração Pública atuar conforme o que prescreve a lei, a atividade administrativa deve ser amplamente descentralizada, inclusive por meio de concessões. Para a consecução de suas finalidades, é necessário contratar serviços e bens nos exatos termos legais e em estrita obediência aos princípios constitucionais. É do que trata o Decreto-lei n° 200/1967, que preceitua, em seu artigo 10°:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1° A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões. (Brasil, 1967, cap. III, art. 10).

Referido normativo é considerado como marco inicial da terceirização dos serviços prestados pela Administração Pública, que nada mais é do que “a subcontratação de atividades que antes eram desempenhadas pela própria organização.” (Silva, 2008, p. 444).

Durante a execução desta pesquisa, as atividades-meio podem ser exercidas por empresas privadas contratadas pela Administração Pública, como se dá no caso da empreitada, dos contratos de obras e serviços e de fornecimento (Di Pietro, 2020).

A Constituição de 88, em seu Art. 37, inciso XXI, assim cuida do assunto:

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (Brasil, 1988, cap. VII, art. 37, inc. XXI).

A Universidade Federal de Campina Grande firma inúmeros contratos anualmente para que possa ofertar seus serviços de ensino, pesquisa e extensão, além de sua manutenção como repartição pública. Conforme analisado no Portal da Transparência, para o ano de 2023, foram gastos mais de R\$ 54 milhões em contratações de serviços no âmbito da UFCG, envolvendo atividades como limpeza, vigilância, conservação, obras, manutenção predial e gestão em geral

no seu espaço de atuação, o que demonstra o volume de contratos que lhe são reservados (Brasil, 2024).

Diante dessa constatação, em cumprimento ao princípio da legalidade, a Universidade deve observar a Instrução Normativa (IN) Seges/ME n° 05/2017 (Brasil, 2017a), autorizada pela Instrução Normativa (IN) n° 98/2022, expedida pelo mesmo órgão<sup>1</sup>, para o procedimento de contratação de serviços, isso porque ambas as normas dispõem sobre as regras e diretrizes sobre o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022a).

Entre as suas várias disposições, a IN n° 05/2017 estabelece a necessidade de a autoridade responsável pelo órgão providenciar o acompanhamento e fiscalização dos contratos firmados por meio de uma equipe designada e, para tanto, precisam ser observados alguns requisitos, ao determinar quem serão os membros que exercerão a tarefa, como, compatibilidade com o cargo ocupado pelo servidor, capacidade para desempenhar a função, prévia disponibilização da documentação essencial ao contrato, entre outras. A norma ainda prevê a impossibilidade de recusa da designação de fiscal ou gestor por parte do servidor indicado (Brasil, 2017a).

Nessa linha de raciocínio, não obstante a designação das equipes de fiscalização do CSTR basear-se na IN n° 05/2017 (Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira da Universidade Federal de Campina Grande, 2022), tal fato não garante o cumprimento integral dos respectivos pressupostos, o que pode causar embaraços aos servidores no cumprimento dos procedimentos, como os já indicados anteriormente a título exemplificativo.

Diante das referidas eventualidades, conjugadas à vedação legal de recusa à designação para a função fiscalizatória (Brasil, 2017a), são fundadas as suspeitas de que os servidores encontram-se em meio ao risco de cometerem erros, os quais ainda não reconhecem, e a necessidade de cumprir a lei, objetivando a consecução do objeto contratado – situação, por enquanto, meramente hipotética.

A pesquisa, pois, encontra sua relevância prática com vistas ao fomento da gestão eficiente, a partir das informações que serão obtidas, e, assim, contribuir para a prevenção contra problemas nos procedimentos, apoiada nas particularidades ora apresentadas e na identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos servidores designados fiscais dos contratos administrativos celebrados pela UFCG no espaço do CSTR.

---

<sup>1</sup> Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a consecução dos objetivos da dissertação, é imprescindível abordar os principais aspectos conceituais e constructos relacionados à fiscalização de contratos sob a óptica da legislação, jurisprudência e doutrina afetas às licitações, de modo a apresentar elementos primordiais que expliquem e sustentem as escolhas pertinentes às variáveis de pesquisa. Além disso, faz-se necessário abordar temas que servem de alicerce para o leitor entender o percurso até a fiscalização de contratos.

Nesse sentido, é apresentada, inicialmente, a questão da administração pública no Brasil, seguido por licitações, contratos administrativos e fiscalização de contratos administrativos.

Outrossim, como já mencionado, é necessário o enfoque teórico acerca do conceito de Gestão da Qualidade e sua conexão com o tema, como embasamento para a relevância prática do estudo e eventual aplicabilidade após a obtenção dos achados determinados pela metodologia a ser empregada.

### **2.1 Administração Pública no Brasil**

Administrar pode ser definido como a importante função de manejar recursos em prol do atingimento de objetivos, os quais impactarão a realidade no contexto que foram aplicados, sendo possível ser esse conceito aplicado em diversos panoramas, desde organizacionais a decisões da vida particular (Maximiano, 2000). Logo, podemos pressupor que as atividades de administração podem ser aplicadas à condução da estrutura governamental.

Corroborando essa hipótese, Paludo (2016) afirma ser a Administração Pública o ramo da Administração ligado ao contexto estatal, distribuída em três níveis: federal, estadual e municipal, tendo como uma de suas finalidades o alcance dos objetivos fundamentais da República Brasileira e o bem da população.

Alexandrino e Paulo (2021), ao classificarem a Administração Pública no seu sentido estrito, ou seja, excluindo-se a função política, entendem que esta limita-se às funções meramente administrativas, podendo ser dividida de duas formas: 1- sentido formal, orgânico ou subjetivo como sendo o conjunto de órgãos, agentes e pessoas jurídicas que desempenham funções administrativas e 2- sentido material, funcional ou objetivo caracterizando-se pelas atividades que desenvolve, quais sejam: serviço público, polícia administrativa, fomento e intervenção.

Após breves conceituações, podemos reconhecer que como qualquer ciência a Administração passa por mudanças evolutivas. Assim, na Administração Pública não seria diferente. Ao longo dos anos, o Estado brasileiro foi administrado sob perspectivas diferentes, de entendimento científico administrativo, destacando-se o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo (Santos, 2017). Para entendermos melhor o cenário atual, mostra-se importante conhecermos a história evolutiva e suas principais características.

Ao fim do período colonial brasileiro, no qual o Reino Português administrou a colônia brasileira, advindo com o Decreto 1º de 15 de novembro de 1889, o Brasil tornou-se um estado republicano adotando mudanças políticas como: estados autônomos, governo próprio e constituição, porém não obteve uma reforma administrativa. Com resíduos resultantes do período colonial, tivemos a primeira forma de administração do Estado brasileiro, o Patrimonialismo que perdurou durante toda a república velha 1889-1930 (Moreira, 2017).

O patrimonialismo possuía como marca a indistinção do público e o do privado, proveniente do período colonial, em que os detentores do poder usavam os bens públicos como se fossem de sua posse, além disso, a confiança pessoal em detrimento das capacidades e a ausência de impessoalidade nas relações eram traços presentes nessa época (Holanda, 1995).

Nesse sentido, Chiavenato (2008, p. 106) afirma “no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real”.

Ademais, algumas características marcam o patrimonialismo como: a corrupção e o nepotismo, a confusão do público com o privado, a hereditariedade, o descaso pelo cidadão, a desorganização do Estado. Sendo esse modelo adotado até a segunda metade do século XIX, quando o governo foi forçado a adotar novas práticas administrativas (Paludo, 2016).

A Burocracia brasileira, surge na segunda metade do século XIX, com finalidade de superar os entraves do estado patrimonialista, tendo como princípios orientadores: a profissionalização, o surgimento de carreiras, poder racional-legal, formalismo, hierarquia e impessoalidade (Chiavenato, 2008).

Na mesma linha de ideia, Bresser-Pereira (1998) preceitua que administração burocrática surgiu para substituir a patrimonial, acabar com o nepotismo, a corrupção e a confusão patrimonial; com centralização, hierarquia, controles rígidos e unidade de comando a burocracia adotou os termos de Max-Weber. Além do mais, o capitalismo e a democracia clamavam por modelos administrativos que distinguissem o político do administrador, o público do privado. O ilustríssimo autor afirma “a democracia dava seus primeiros passos, era

natural que desconfiasse de tudo e de todos – dos políticos, dos funcionários, dos cidadãos. Deveriam existir controles rigorosos e procedimentais” (Bresser-Pereira, 1998, p. 9).

O modelo burocrático brasileiro surgiu com boas intenções, porém não se desenvolveu conforme esperado, tendo inclusive coexistido com práticas clientelistas. Além do mais, vigorou duas fases no Brasil, a primeira fase, 1930-1945, focada na reforma dos meios e no autoritarismo, marcada pelo fechamento administrativo e a não importância dos fins; e a segunda fase, que perdurou até o início da reforma gerencial, voltada ao desenvolvimento nacional, logo depois instituiu-se o paradigma pós burocrático marcando a transição da burocracia para a administração gerencial, uma vez que a burocracia Weberiana dava indícios de má performance estatal por sua rigidez, e logo os governos sofreriam com a sua ineficiência e ineficácia (Paludo, 2016).

Moreira (2017) acrescenta que o termo “burocracia” começou a ser utilizado de forma pejorativa para referir-se aos defeitos encontrados nas estruturas administrativas, além do que os aspectos próprios desta forma de administrar como o controle rigoroso e a desconsideração dos aspectos informais e humanos passaram a comprometer o modelo.

O até então modelo de estado adotado começava a colapsar, fatores como crise econômica, crise fiscal e o avanço da tecnologia exauriam a capacidade burocrática e pressionavam os governantes a adotar novas práticas, emergiu assim a utilização de práticas do setor privado como solução à burocracia governamental (Abrucio, 1997).

A Administração Pública Gerencial surge na metade do século XX visando solucionar de um lado os problemas consequentes do modelo administrativo anterior, de outro atender às demandas sociais, econômicas, tecnológicas e globais (Brasil, 1995). A reforma gerencial, embora adote um contexto de mudança/superação, não abandona por completo a burocracia, utilizando, em parte, alguns de seus princípios burocráticos como avaliação do desempenho, carreira, treinamentos sistematizados, entre outros (Brasil, 1995).

No contexto público, os gestores lançam mão de reformas estatais para superar entraves advindos da gestão anterior, nesse sentido, a reforma gerencial brasileira, apoiada em ditames internacionais, vem para substituir a gestão burocrática buscando ideais como eficiência, equilíbrio das contas públicas, serviço de qualidade e transformação das políticas públicas (Fadul; Silva, 2008).

Em breve contextualização histórica sobre o gerencialismo na administração pública brasileira, podemos ter como primeira manifestação de preceitos gerenciais o Decreto lei 200/67, que realizou a reforma administrativa durante o período militar brasileiro. Este decreto viabilizou a criação das entidades indiretas, através da descentralização administrativa. Ainda

no governo militar, foi criado no ano de 1980, o Ministério de Desburocratização visando dar agilidade à gestão estatal e também, em momento posterior, foi instituidor do programa de desestatização (Campelo, 2010).

O programa de desestatização buscou mudar o arranjo institucional brasileiro, transferindo para iniciativa privada atividades antes exploradas pelo setor público e também permitir que o Estado concentrasse seus esforços em nas prioridades nacionais (Brasil, 1997b).

Apesar de ter iniciado no governo Collor, foi no governo de Fernando Henrique Cardoso, 1995-2002, que se consubstanciou a Reforma do Estado capitaneada pelo então ministro Bresser-Pereira à frente do Ministério de Administração e Reforma do Estado. Essa reforma resultou numa importante alteração à recente Constituição Federal de 1988, qual seja a edição da Emenda Constitucional nº 19, além de sedimentar os princípios do gerencialismo como a ênfase na qualidade e produtividade, a criação de agências reguladoras e da responsabilidade fiscal, a valorização dos servidores públicos dentre outros (Campelo, 2010).

A Constituição Federal de 1988 surgira frustrando visões gerenciais e, embora fosse resultante do processo democrático, trouxe de volta preceitos burocráticos que dificultariam a administração estatal, alguns de seus direcionamentos são: regime jurídico único para servidores, retirada da flexibilidade da administração indireta, perda da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos (Brasil, 1995).

A CF/88 de certa forma frustrou a expectativa de alguns defensores do gerencialismo, uma vez que regressava a pensamentos anti-gerenciais, a nova carta magna chegou a ser considerada uma involução ao modelo gerencial (Chiavenato, 2008).

Apesar das considerações, a Carta Magna de 1988 prestigiou o setor público com uma seção específica, arts 37 a 41, a qual apresenta, dentre outras coisas, os princípios a serem observados por todas as esferas federativas: Legalidade- o agente deve agir em conformidade com a lei; Impessoalidade- o agente público deve guiar-se pelo interesse público, abdicando dos particulares; Moralidade- o comportamento do administrador deve ser socialmente íntegro e voltado para o benefício da coletividade; Publicidade- requisito de eficácia dos atos administrativos, a atuação da Estado deve ser amplamente divulgada; Eficiência- os recursos devem ser adequadamente utilizados (Brasil, 1988).

Entre as disposições atinentes à Administração Públicas, a CF/88 tratou de abordar a questão das contratações estatais que, em regra, devem ser feitas mediante processo licitatório público assegurando, entre outras coisas, a igualdade de condições dos concorrentes (Brasil, 1988).

Em vista do exposto, nos próximos tópicos, serão abordados temas importantes para compreensão da temática de contratações públicas e suas particularidades, tais como a necessidade de fiscalização dos contratos realizados.

## 2.2 Licitações

A licitação pode ser entendida como o conjunto de atos emanados da administração pública que, submetido ao direito administrativo e de observância obrigatória para os entes da federação, visa atrair os particulares, interessados em negociar com a administração, por meio de um chamamento para competirem justamente a fim de selecionar-se a melhor proposta, tendo como prêmio a oportunidade de fornecer um bem ou serviço de interesse público (Mazza, 2022).

Nesse sentido, Moraes (2013) expõe que, diversamente dos particulares, a administração deve obediência a um dinamismo mais restrito, abarcado pelas leis e a constituição, o procedimento licitatório busca garantir princípios como a legalidade e a transparência, tendo a omissão licitatória, salvo exceções legais, um caráter ilícito.

Conforme exposto, em obediência aos preceitos da CF/88, artigo 37º XXI, “ressalvado os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação.” (Brasil, 1988, cap. VII, art. 37, inc. XXI).

Em termos de legislação infraconstitucional, as atenções devem voltar-se, atualmente, para a NLLC – Lei nº 14.133/2021, importante inovação legislativa no arcabouço das contratações públicas, que surgiu para substituir a antiga lei de licitações 8.666/93.

A Nova Lei, portanto, reintroduz as regras para as licitações e contratos na esfera pública:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:  
 I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa;  
 II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública. (Brasil, 2021, cap. I, art. 1, inc. I e II).

Com base nessa previsão, os particulares interessados em pactuar com a Administração Pública devem aguardar a convocação por meio de instrumento formal, como editais, chamada pública e audiências, o qual disciplinará a respeito das especificidades da contratação, como

descrição do objeto e requisitos de habilitação, no mais preenchendo os requisitos estabelecidos o fornecedor torna-se apto a ser contratado (Carvalho, 2017).

Outrora, conforme a Lei 14.133/21, o gestor público, antes de iniciar o procedimento licitatório, deverá analisar alguns pontos importantes acerca da futura contratação, art. 18, de modo a não ser surpreendido com algum óbice, como, por exemplo, edital, regime de fornecimento, critério de julgamento e modalidade de licitação, sobre esse último ponto, a NLLC estabelece que cada modalidade licitatória deve seguir metodologia própria para a seleção da melhor proposta (Brasil, 2021).

São modalidades de licitação segundo a NLLC:

Art. 28. São modalidades de licitação:

I - pregão;

II - concorrência;

III - concurso;

IV - leilão;

V - diálogo competitivo.

§ 1º Além das modalidades referidas no *caput* deste artigo, a Administração pode servir-se dos procedimentos auxiliares previstos no art. 78 desta Lei.

§ 2º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou, ainda, a combinação daquelas referidas no *caput* deste artigo.

[...]

Art. 78. São procedimentos auxiliares das licitações e das contratações regidas por esta Lei:

I - credenciamento;

II - pré-qualificação;

III - procedimento de manifestação de interesse;

IV - sistema de registro de preços;

V - registro cadastral.

§ 1º Os procedimentos auxiliares de que trata o *caput* deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.

§ 2º O julgamento que decorrer dos procedimentos auxiliares das licitações previstos nos incisos II e III do *caput* deste artigo seguirá o mesmo procedimento das licitações. (Brasil, 2021).

É necessário destacar que apesar de ser regra a realização de licitação, a lei consentiu, em casos específicos, à administração pública contratar diretamente particulares para executar um contrato, como é nos casos de inexigibilidade de licitação, em que não há possibilidade de haver competição, ou nos casos de dispensa, que embora existente a multiplicidade de fornecedores, não é vantajoso para a administração (Justen Filho, 2013).

Após a licitação, duas importantes fases sobrevêm, a adjudicação, sendo o ato de atribuir o objeto do contrato ao vencedor, e a homologação da licitação por parte da autoridade competente, garantindo eficácia ao processo. Após essas duas movimentações, encerra-se certame e segue-se à formalização do contrato, que deverá ser acompanhado até sua conclusão (Meirelles, 2016).

Neste ponto, é imprescindível que se abra parêntesis para esclarecer-se sobre o dilema da vigência concomitante entre a legislação antiga, que será ultrapassada, e a atual, já valendo desde 2021. Há, nesta última, disposição para determinar que os contratos celebrados antes da sua entrada em vigor permanecerão sob a égide da Lei n° 8.666/1993, mesmo após sua revogação.

Tal determinação está no artigo 190: “O contrato cujo instrumento tenha sido assinado antes da entrada em vigor desta Lei continuará a ser regido de acordo com as regras previstas na legislação revogada.” (Brasil, 2021, art. 190).

Dessa feita, todo contrato assinado até 31 de março de 2021, antes de vigorar a NLLC, seguirá a Lei n° 8.666/93, inclusive, no que se refere às regras de reajuste e fiscalização. Obviamente, a intenção do legislador é manter a segurança jurídica quanto aos negócios jurídicos aperfeiçoados antes e durante a vigência coexistente das duas leis.

### **2.3 Contratos administrativos**

A Administração Pública no desempenho das atribuições que lhes são próprias, por vezes, conta com o auxílio de outrem para atender suas necessidades. Habitualmente, deparamo-nos, nos mais diversos tipos de mídias, com a divulgação de compras de bens e materiais ou a execução de alguma obra na qual existe envolvimento do poder público.

O termo “contrato” pode ser entendido como “negócio jurídico bilateral ou plurilateral, dependente de pelo menos duas declarações de vontade, que tem como objetivo a criação, a modificação e até mesmo a extinção de direitos e deveres de conteúdo patrimonial” (Tartuce, 2022, p. 539).

As tratativas que possuem a figura do Estado em suas relações devem obrigatoriamente seguir o interesse público, ou seja, satisfazer as necessidades dos cidadãos e, dentre algumas das finalidades, é facultado à Administração Pública celebrar um contrato desde a aquisição de bens, até a delegação da prestação de serviços públicos ao particular (Carvalho Filho, 2019).

Indo além, Marques Neto (2019) explica que as contratações públicas, evolutivamente, superaram as meras aquisições de serviços ou bens, passando a integrar também as atividades de serviço público, polícia, fomento, regulação e intervenção, ditas atividades-fim.

Assim como as licitações, os contratos administrativos são regidos pela Lei 14.133/21, onde podemos encontrar de forma geral os principais pontos em seu título iii, dos contratos administrativos, e o seu primeiro artigo é expresso conforme a seguir: “Os contratos de que trata esta Lei regular-se-ão pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, e a eles

serão aplicados, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.” (Brasil, 2021, art. 89).

Aos contratos administrativos, pertencem algumas particularidades como a existência de cláusulas exorbitantes conforme previsão legal, e esses artifícios atuam no intuito de elevar a posição da Administração em relação ao seu contratado (Carvalho, 2017).

A NLLC tratou de assim tratar as cláusulas exorbitantes nos contratos administrativos:

Art. 104. O regime jurídico dos contratos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, as prerrogativas de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - extingui-los, unilateralmente, nos casos especificados nesta Lei;

**III - fiscalizar sua execução;**

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - ocupar provisoriamente bens móveis e imóveis e utilizar pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato nas hipóteses de:

a) risco à prestação de serviços essenciais;

b) necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, inclusive após extinção do contrato.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese prevista no inciso I do caput deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual. (Brasil, 2021, grifo nosso).

Diante do exposto, podemos perceber as particularidades afetas ao tema, e prosseguir para a parte substancial ao presente trabalho que é a fiscalização desses contratos.

## **2.4 Fiscalização de contratos administrativos**

Conforme já mencionado, o ordenamento jurídico brasileiro confere à Administração poderes sobressalentes que, independentemente de estarem expressos no contrato assinado, poderão ser exercidos, como, por exemplo, acompanhar a execução, aplicar sanções, alterar ou extinguir os contratos (Justen Filho, 2013).

Este é o principal ponto do referencial teórico. A Administração Pública, além de contratar, deve acompanhar e fiscalizar a execução do objeto, sendo essa atribuição uma prerrogativa conferida pela Lei nº 14.133/2021.



Ainda sobre o assunto, dita Lei, em seu artigo 117, prevê que:

Art. 117. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição (Brasil, 2021, art. 117).

A NLLC trouxe expressamente, em seu texto, além da obrigatoriedade de fiscalizar os contratos firmados, a importante figura do fiscal de contratos, conforme podemos observar no art. 117, diferentemente da revogada lei 8.666/93 a qual se referia apenas ao representante da administração. Ademais, a 14.133/21 preservou alguns aspectos sobre a atuação do fiscal de contrato, como a necessidade de registrar ocorrências e a de comunicar os superiores providências necessárias, além disso foi apresentada o direito do fiscal ser assessorado juridicamente com a finalidade de provê-lo de informações e diminuir riscos no processo (Brasil, 2021).

A nova lei de licitações e contratos, na visão de Almeida (2022), dá um maior destaque à fiscalização de contratos, haja vista o enriquecimento da temática ao longo de seu texto.

É mister destacar que a fiscalização, é, em parte, um poder conferido à Administração, por outro lado apresenta-se como uma possível responsabilização, quando de sua omissão ou má utilização (Carvalho, 2017).

Ao fiscal, durante o acompanhamento dos contratos, são facultadas algumas atribuições como verificar o material fornecido, o serviço prestado ou solicitar testes e provas de modo que o contrato seja fielmente executado de acordo com o solicitado inicialmente (Meirelles, 2016).

De forma semelhante, ao particular, também incumbe o dever de manter um representante durante a execução do objeto contratual, com a finalidade de representá-lo diante da Administração, e, além dessa, outras obrigações recaem sobre ele, como: reparar defeitos e corrigir desvios, responsabilidade por danos durante a execução, responsabilidade pelos encargos trabalhistas, fiscais, previdenciários, comerciais, entre outros (Brasil, 2021).

Ademais, a NLLC alerta que embora a Administração exerça todo um trabalho de fiscalização de seus contratos isso não isenta nem atenua a responsabilidade da contratada pelos danos possivelmente causados (Brasil, 2021).

Deve-se alertar que não são todos os contratos que demandam um acompanhamento e fiscalização rotineira, as contratações de serviços simples e pontuais ou a aquisição de materiais são exemplos disso, ademais, fora essas breves exceções, a fiscalização é procedimento obrigatório (Paludo, 2016).

Após as considerações, voltando-se para o contexto do presente trabalho, indica-se como área de pesquisa um IFES – Instituto Federal de Ensino Superior, ou seja, a Universidade Federal de Campina Grande. Logo, tal instituição será submetida pelo disposto na IN n° 05/2017 (Brasil, 2017a), que trata das regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e foi abraçada pela NLLC, conforme determinação contida na já citada IN n° 98/2022.

As instruções normativas, segundo o Decreto n° 10.139, de 29 de novembro de 2019, tratam-se de atos normativos que, sem inovar na ordem jurídica, orientam a execução das normas vigentes em nosso ordenamento jurídico (Brasil, 2019).

A IN n° 05/2017 destinou um capítulo específico para tratar da gestão e fiscalização de contratos, e busca reunir as principais práticas e metodologias para orientar o trabalho dos agentes públicos durante o processo fiscalizador, assim dispondo em seu Art. 39:

Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto (Brasil, 2017a, art. 39).

Referida norma busca, ainda, detalhar as competências do grupo atuante no contrato administrativo, ou seja, descrever as atividades atribuídas ao gestor, bem como à equipe de fiscalização, composta pela fiscalização técnica, fiscalização administrativa, fiscalização setorial e fiscalização pelo público usuário, conforme apresentado em seu Art. 40:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto. (Brasil, 2017a, art. 40).

Ressalta-se que a indicação de cada fiscal e seus substitutos e do gestor responsável se dá a cargo dos setores requisitantes ou do órgão/entidade de acordo com seu funcionamento, e os trabalhos desenvolvidos possuem caráter preventivo, rotineiro e sistemático, sendo que, para isso, tais servidores precisam ter acesso aos documentos essenciais da contratação, como estudo técnico preliminar, contrato, ato convocatório e tudo que for indispensável à fiscalização (Brasil, 2017a), elementos que se constituem o cerne da questão que orienta todo o projeto de estudo aqui proposto.

## **2.5 Gestão da qualidade**

O presente tópico fundamenta-se na necessidade de propositura de melhorias acerca do processo de fiscalização contratual no CSTR.

Sendo assim, os problemas identificados a partir da análise de dados serão tratados por meio de ferramenta da gestão da qualidade, a saber: a 5W2H. Para isso precisamos entender, conceitos básicos e como se dá sua funcionalidade.

A adoção da qualidade nos processos e produtos, por parte das organizações, compõe importante função como estratégia competitiva, além de promover sua existência, ademais, uma organização que possui qualidade como um de seus pressupostos, terá algumas características presentes, como: foco no cliente, gestão de processos, apoio da alta administração, processo permanente e evolucionário, dentre outros (Moreira, 2017).

O conceito de qualidade sofreu uma evolução, passando da simples conferência dos produtos e serviços para correção de defeitos, chegando ao atendimento das necessidades dos clientes e, hoje, a denominada Qualidade Total possui a finalidade de atender às demandas dos clientes ao tempo que a organização se desenvolva (Paludo, 2016).

A esses clientes, podemos entender como todos aqueles que são atingidos pelos serviços ou produtos de alguma companhia, seja pública ou privada, eles também podem ser classificados como clientes internos, que fazem parte da organização provedora, ou clientes externos, que não fazem parte da organização (Juran, 2004).

No contexto público, a gestão da qualidade também encontra precedentes. Bresser-Pereira (1999) afirma que a adoção da gestão pela qualidade total foi um dos indicadores do sucesso da reforma gerencial de 1995, sendo sua utilização acertada ao contexto público. O autor assevera que apesar de sua adequada utilização, havia diferenças de aplicação da gestão da qualidade, como o fato de a administração pública não visar lucro, mas o interesse público, ou na figura do cliente que segundo suas palavras “o cliente não é apenas cliente, mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor” (Bresser-Pereira, 1999, p. 8).

No caderno de número 04 da reforma gerencial do estado, foi abordado o programa de qualificação e participação na Administração Pública, em que trazia orientação para implementação de ações de gestão da qualidade nos órgãos da administração pública federal, trazendo o seguinte conceito de qualidade:

A Qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes - usuários do serviço público - e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público (Brasil, 1997c, p. 14).

Outro importante programa governamental no âmbito da promoção da qualidade na administração pública, foi o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, no qual instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, GESPÚBLICA, e o Comitê Gestor do programa.

O GESPÚBLICA tinha como objetivos melhorar a qualidade do serviço público prestado, além de aumentar a competitividade do País, e para atingir esses objetivos, ao Comitê Gestor eram atribuídas algumas atividades como mobilizar e capacitar órgãos públicos para melhorarem sua gestão, além de desenvolver um modelo de excelência em gestão pública (Brasil, 2005).

Hodiernamente, o GESPÚBLICA foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que passou a regulamentar a Lei 13.460, de 26 de junho de 2017, a qual trata da participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários do serviço público (Brasil, 2017b). Posteriormente, foi promulgada a Lei 13.726, de 8 de outubro de 2018, destinada a racionalizar os atos e processos administrativos, além de instituir o selo de desburocratização e simplificação (Brasil, 2018b). Apesar de disciplinarem atos da administração, os novos instrumentos normativos não fazem menção expressa à gestão da qualidade.

Após breve contextualização, é mister sabermos que a gestão da qualidade reúne um conjunto de ferramentas da qualidade, bastante difundidas na literatura, usadas para múltiplas finalidade, seja para tomada de decisão, identificar problemas ou criar soluções e, dentre as várias disponíveis, temos a 5W2H, caracterizando-se como uma ordenação de ações para atingir determinado objetivo (Moreira, 2017). É sobre esse ponto que a presente pesquisa baseia-se para identificar e propor soluções para os problemas identificados.

A aplicação da 5W2H se dá pela coleta de informações, respondendo-se às seguintes questões: O que? Por que? Como? Onde? Quem? Quando? Quanto custa? (Machado, 2012).

Sendo assim o modelo utilizado no presente trabalho, é o encontrado na figura abaixo.

**Figura 1 – Plano de intervenção**

<b>Plano de Ação- Fiscalização de Contratos CSTR</b>	
<b>Problema:</b>	
<b>Objetivo:</b>	
O que:	
Por que:	
Onde:	
Quando:	
Quem:	
Como:	
Quanto custa:	

**Fonte: adaptado de Moreira (2017)**

Algumas outras pesquisas já observaram a utilização de ferramentas da gestão da qualidade como forma de solucionar problemas organizacionais.

A observação do uso da ferramenta “Estação de Verificação” como forma de melhoria no processo produtivo de uma empresa de fabricação de produtos para carros e caminhões teve como um dos objetivos analisar sua relevância para a Melhoria Contínua. Alguns dos benefícios encontrados após a aplicação da ferramenta foram: agilidade nos procedimentos, avaliação contínua do processo reduzindo as falhas e prevenindo o seu surgimento, maior participação dos funcionários em comparação às ferramentas convencionais (Rezende, 2018).

Tomado como mais um exemplo, no sentido de analisar os impactos positivos da utilização da ferramenta de Melhoria Contínua 5S, em uma empresa alimentícia portuguesa, a

partir de um estudo de caso, propuseram-se alterações no processo produtivo, bem como no layout. Nesse sentido, a pesquisadora defendeu a ferramenta 5S como instrumento para obter melhor desempenho organizacional e instrumento fundamental para o surgimento de uma filosofia empresarial (Duarte, 2013).

Com foco voltado à organização pública, Cavalcante (2016) realizou estudo, em um órgão público do Rio de Janeiro, elencando os principais problemas da instituição e propôs soluções com o auxílio de ferramentas da qualidade, como: Gráfico de Pareto, Diagrama de Ishikawa, brainstorm. Considerou-se, ao fim, positiva a utilização das ferramentas, uma vez que, segundo a pesquisa, elevou-se a percepção da qualidade do serviço prestado sem a necessidade de alterações drásticas no órgão, reafirmando a importância da Melhoria Contínua e demonstrando sua aplicabilidade em diferentes contextos: “O objetivo do aumento da eficiência da prestação do serviço deve ser contínuo e integrar toda cadeia de valor dos processos.” (Cavalcante, 2016, p. 8).

Desse modo, demonstra-se a importância e a adequação da abordagem dos métodos de Gestão da Qualidade como referência teórica para a aplicação metodológica a ser empregada durante a investigação desenvolvida.

## **2.6 Estudos correlatos**

Para ilustrar o cenário prático que se poderá averiguar durante a investigação, insta, neste ponto, a inserção de alguns exemplos análogos selecionados a partir de um apanhado doutrinário.

Na condução de um estudo no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG, Silva e Almeida (2023) buscaram analisar a aplicabilidade da instrução normativa 05/2017 quanto à sua suficiência nas atividades de fiscalização contratual, além de fazerem um apanhado das dificuldades enfrentadas pelos servidores entrevistados. Em seus resultados, os autores constataram problemas relacionados ao desconhecimento da legislação que trata da fiscalização, falta de compatibilidade entre o cargo ocupado e as funções de fiscal, falta de tempo e capacitação técnica, ademais atenta-se para o fato da incapacidade de utilização isolada da IN 07/2017, sendo necessária a complementação da capacitação com outras estratégias (Silva; Almeida, 2023).

Em um estudo de caso elaborado pelos pesquisadores Cruz e Souza (2021), realizado com fiscais de contratos que trabalham em hospitais universitários, colheram-se dados importantes: mais da metade da população alvo de estudo relatou ter muitas dificuldades para

conciliar as atividades de fiscal às demais atribuições diárias; cerca de metade relatou já ter deixado de realizar atividades importantes de fiscalização por falta de conhecimento das suas atribuições ou de documentação relativa ao contrato; em um questionário aplicado para selecionar os quesitos mais importantes para uma fiscalização eficiente segundo a visão dos fiscais, os três mais votados foram qualificação técnica compatível com o serviço fiscalizado, participação no planejamento da contratação e capacitação pela instituição para atuar como fiscal (Cruz; Souza, 2021).

Vejam-se, a seguir, outros trabalhos de pesquisa nesse silogismo:

**Quadro 1 – Síntese de informações sobre pesquisas e resultados em casos correlatos**

AUTORIA	PESQUISA EFETUADA
CUIABANO	<b><u>Título:</u></b> Processo de fiscalização de contratos administrativos em uma IES pública
	<b><u>Objetivo:</u></b> analisar o processo de fiscalização de contratos administrativos na UNEMAT
	<b><u>Metodologia:</u></b> pesquisa aplicada, descritiva com abordagem quali-quantitativa utilizando-se de estudo de caso para coleta de dados.
	<b><u>Comentário:</u></b> sobre o perfil dos fiscais, a maioria dos agentes que atuam na fiscalização são homens e com bom nível de formação acadêmica, quanto aos cargos ocupados mais da metade são de nível médio. Sobre o processo de fiscalização, a pesquisa apresentou resultados como: problemas de falta de treinamento, baixa utilização de ferramentas de controle e acompanhamento, falta de independência para fiscalizar, não utilização de manuais ou normas. Algumas das melhorias propostas para sanar os problemas na instituição são: adequação do perfil profissional, criação de programas ou ferramentas que auxiliem os agentes, observação da quantidade de contratos distribuídos, necessidade de capacitação constante, criação ou reformulação do setor responsável pela fiscalização de contratos, além da criação de manuais de fiscalização (Cuiabano, 2020).
MOTA	<b><u>Título:</u></b> Estudo dos fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos do IFNMG- Campus Montes Claros
	<b><u>Objetivo:</u></b> identificar os fatores relacionados ao desempenho da fiscalização dos contratos administrativos do IFNMG - Campus Montes Claros
	<b><u>Metodologia:</u></b> foi realizado um estudo de caso, juntamente com uma pesquisa documental. O trabalho teve um caráter exploratório descritivo. Como abordagem foi utilizada a qualitativa. Os autores destacam que a população alvo de estudo foram os servidores fiscais de contrato de serviço continuado e que desempenham a função há pelo menos um ano.
	<b><u>Comentário:</u></b> o estudo defende que a qualidade das contratações pode influenciar o desempenho organizacional, e, desse modo, a fiscalização dos contratos possui caráter notório uma vez que garantirá que o contrato seja executado perfeitamente. Em seus resultados, a pesquisadora expõe

	<p>algumas distorções, encontradas na fiscalização, que merecem observação, sendo: falta de programa específico para auxiliar os fiscais, alegação de desconhecimento por parte dos fiscais acerca da legislação que rege a fiscalização contratual, falta de capacitação, formação profissional ou cargo diverso do serviço fiscalizado, falta de profissional para dar suporte técnico ao fiscal, problemas relacionados à empresa prestadora de serviços como demora na entrega de documentos e dificuldade de contato, entre outros (Mota, 2017).</p>
PIRES	<p><b>Título:</b> Fiscalização de contratos: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> compreender a dinâmica de atuação dos fiscais de contrato, a estrutura e o apoio institucional direcionados ao cumprimento dessa função</p>
	<p><b>Metodologia:</b> pesquisa descritiva, aplicando questionários e realizando entrevistas diretamente com os servidores designados para fiscalização nas universidades federais de São João Del Rei (UFSJ) e de Lavras (UFLA)</p>
	<p><b>Comentário:</b> encontraram-se alguns dados interessantes sobre a questão da fiscalização. As instituições estudadas precisam aprimorar seu arranjo administrativo de modo a fornecer melhor liderança aos fiscais. A autora expõe que embora o estudo seja realizado em duas instituições distintas, os agentes enfrentam os mesmos problemas, como por exemplo, capacitação inicial, ausência de setor específico, tempo disponível e sobrecarga de trabalho estão entre os citados.</p> <p>A título de considerações finais, a pesquisa apresenta a seguinte conclusão: “a maioria dos fiscais de contrato não são bem preparados e capacitados antes de serem designados a fiscais e, no labor de suas atribuições, lidam com a dificuldade em assimilar, acompanhar e colocar em prática todas as atualizações e mudanças de legislação” (Pires, 2020).</p>
LIMA	<p><b>Título:</b> Contratos administrativos: um estudo sobre o processo de gestão e fiscalização dos serviços continuados no IFRN.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> compreender as dificuldades que afetam o processo de fiscalização e gestão contratual no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte</p>
	<p><b>Metodologia:</b> com uma abordagem quali-quantitativa, a pesquisa caracteriza-se também como descritiva e exploratória. Além do mais, foi utilizado um questionário (survey) para coleta de dados primários.</p>
	<p><b>Comentário:</b> Lima (2021) apresenta que a maioria percentual dos sujeitos da pesquisam reconhecem a relevância estratégia dos serviços de acompanhamento dos contratos. Por outro lado, problemas são enfrentados pelos agentes envolvidos com a fiscalização e gestão contratual no IFRN sendo eles: falta de capacitação, falta de padronização, ausência de manuais, desconhecimento da legislação, ausência de setor responsável, baixo envolvimento da equipe.</p>
MANTOVANI	<p><b>Título:</b> Fiscalização administrativa de contratos terceirizados no HU-UFGD</p>
	<p><b>Objetivo:</b> propor um instrumento de fiscalização administrativa de contratos de prestação de serviços terceirizados</p>



	<p><b>Metodologia:</b> pesquisa bibliográfica, documental e coleta de dados primários por meio de survey.</p>
	<p><b>Comentário:</b> O autor analisou o processo de fiscalização no sentido de encontrarem pontos a serem melhorados e ao analisarem os dados coletados, puderam elencar os seguintes gargalos inseridos no contexto da fiscalização contratual no HU-UFGD: falta de capacitação prévia, pouco conhecimento em temas como direito trabalhista e legislações relacionadas à fiscalização e dificuldade em conciliar as atribuições de fiscal com as demais funções. Além disso, foram propostas na pesquisa cinco formas de intervenção para melhoria do processo, sendo: calendário de capacitação; manual de fiscalização; elaboração de POP; implementação de check-list e centralização da fiscalização na unidade de contratos (Mantovani, 2019).</p>
CONCEIÇÃO	<p><b>Título:</b> Fiscalização de contratos de terceirização de mão de obra na universidade federal de Sergipe: uma análise sobre a atuação e percepção dos agentes envolvidos no processo.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> investigar a percepção dos agentes sobre o processo de fiscalização.</p>
	<p><b>Metodologia:</b> estudo de caso único, com pesquisa documental, entrevista e observação direta.</p>
	<p><b>Comentário:</b> nos resultados, o autor destaca que a instituição alvo da pesquisa busca aprimorar os processos de fiscalização buscando atuar correta e respeitosamente, e algumas ações são adotadas de sua parte como, por exemplo, atenção na designação de fiscais, quantidade de contratos e aceitação da função, além da criação de setor específico de fiscalização -EFISCON- amplamente aceito e considerado relevante pelos agentes. Entre os problemas citados pelos entrevistados aparecem: dificuldade de comprovação da prestação dos serviços, falta de padronização em materiais, baixa participação dos fiscais técnicos. Dado importante encontrado na pesquisa foi a valorização da atividade de fiscalização atribuída pelos agentes, que apesar de não receberem gratificação remuneratória, reconhecem a importância institucional (2019)</p>
SILVA	<p><b>Título:</b> Fiscalização e gestão de contratos administrativos: uma análise do contexto dos serviços terceirizados de mão-de-obra na UFCA.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> a pesquisa teve como objetivo analisar a atividade de fiscalização contratual da UFCA entre os anos de 2017 a 2021</p>
	<p><b>Metodologia:</b> pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem quali-quantitativa. Para coleta de dados primários foi utilizado um questionário on-line.</p>
	<p><b>Comentário:</b> analisando o desempenho da fiscalização em contratos com dedicação exclusiva de mão de obra, Silva (2022) destacou alguns entraves que cerceiam as atividades desenvolvidas na UFCA, como ausência de manuais, denunciada pelos fiscais de contratos, e também o desconhecimento da legislação que trata do assunto, citado pelos gestores contratuais. A inexistência de sistema para controle e a falta de padronização também foram fatores citados pelos entrevistados. O autor descreveu como os principais pontos que afetam o trabalho da equipe de fiscalização, a falta de sistema central, falta de padronização,</p>

	desconhecimento da legislação, ausência de manuais e de capacitação, além de problemas relacionados à comunicação entre a equipe.
MUNIZ	<b><u>Título:</u></b> Gestão de contratos: um olhar sobre a atuação dos fiscais de contratos em uma unidade hospitalar da SESAB
	<b><u>Objetivo:</u></b> compreender a fiscalização de contratos, a atuação dos fiscais, a estrutura e o apoio institucional no Hospital Geral Roberto Santos (HGRS)
	<b><u>Metodologia:</u></b> trata-se de um estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Para coleta de dados primários foi utilizado um questionário.
	<b><u>Comentário:</u></b> em seus resultados, Muniz (2022) aponta que a instituição alvo da pesquisa necessita de ações voltada ao treinamento e capacitação dos fiscais, além de uma reorganização de todo o processo. Alguns dos problemas encontrados foram: baixa capacitação, desconhecimento da legislação, necessidade de um setor específico, falta de normativas e de padronização, soma-se a isso problemas relacionados a não participação nas fases de planejamento, sobrecarga de trabalho e a entaves na comunicação fiscal-contratada.

**Fonte: elaborado pelo autor.**

### **3 METODOLOGIA**

Com a justificativa já delineada no item 1.3, qual seja, a de contribuir para o aperfeiçoamento do serviço público, bem como fortalecer a literatura sobre o tema, a pesquisa consiste na investigação e análise do conhecimento e experiência dos servidores do Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG, que exerçam ou que tenham exercido a função de fiscais de contratos administrativos por meio de designação da autoridade competente, delimitando, assim, o universo a ser explorado.

O CSTR, localizado na cidade de Patos-PB, foi escolhido como local do objeto de estudo devido ao fato de trazer uma contribuição justa para entendimento do objeto de estudo, podendo os resultados refletirem a realidade de outros âmbitos institucionais, além do fato do pesquisador ser servidor da instituição.

O estudo propôs a efetivar uma análise situacional quantitativa-qualitativa do ambiente interno do CSTR, com base em métodos que apontem para a compreensão de demandas, lacunas, capacidades e ameaças relativas ao exercício da fiscalização contratual pelos servidores. Para tanto, serão identificados e considerados os fatores que afetam as organizações de modo geral e, sobretudo, a instituição em apreço.

#### **3.1 Tipificação da pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa-ação, uma vez que explora e descreve os pontos críticos do processo de fiscalização contratual no CSTR, além de propor medidas interventivas de modo a melhorar o processo (Severino, 2014). Reforça-se a opção pela pesquisa-ação, uma vez que o pesquisador está inserido no contexto do problema analisado (Gil, 2008).

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que possui algumas características como a interação entre pesquisador e envolvidos no problema, a formação de conhecimento e a intenção de resolver ou esclarecer problemas com base nas informações colhidas, sendo dotada de dois objetivos, um objetivo prático que visará desenvolver meios de sanar algum problema e a aplicação desses meios na realidade, e um objetivo de conhecimento que versará sobre coleta de informações e aumento da compreensão (Thiollent, 1986).

A pesquisa pode ser enquadrada também como levantamento, tendo em vista que um de seus objetivos busca reunir as principais dificuldades enfrentadas pelos agentes envolvidos na fiscalização possibilitando o pesquisador chegar a determinadas conclusões, além de ser

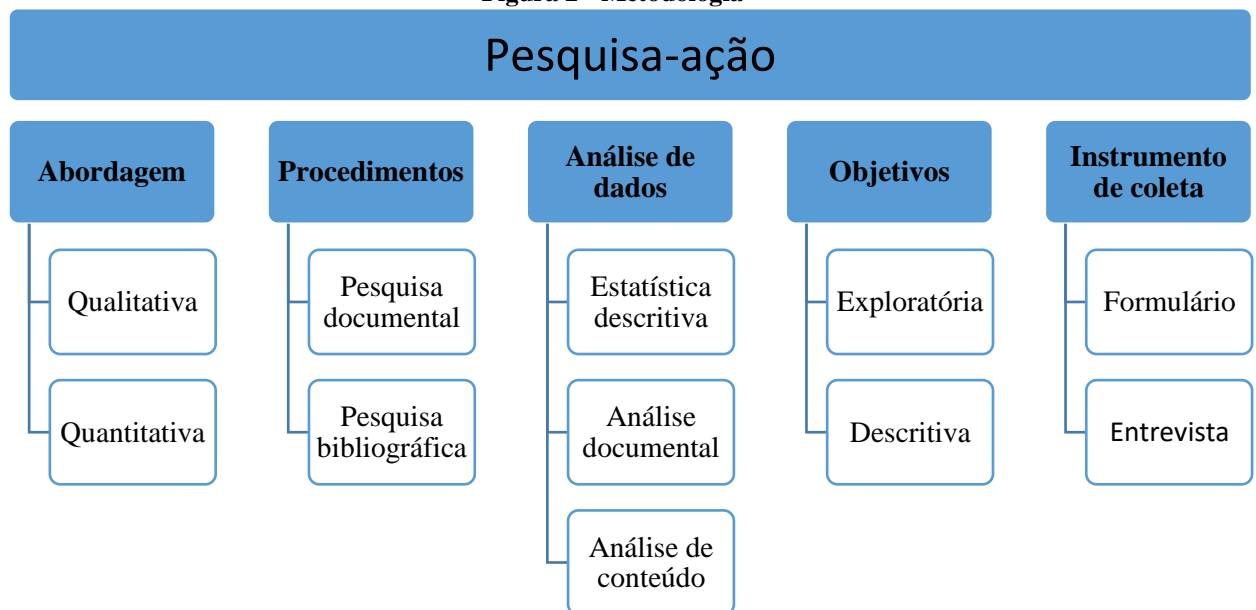
possível conhecer a realidade dos envolvidos (Gil, 2008).

A abordagem quantitativa, que utiliza métodos de cálculo de dados como a estatística (Richardson, 1999), foi utilizada para abranger os objetivos estabelecidos, quais sejam: traçar perfil socioprofissional e descrever a percepção dos agentes envolvidos na fiscalização de contratos no CSTR. Por outro lado, a abordagem qualitativa, que busca compreender a subjetividade humana não perceptível nas estatísticas (Minayo, 1994), serviu-nos de base para identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos agentes.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois descreve a percepção dos agentes envolvidos nos processos de fiscalização, além de traçar seu perfil (Gil, 2008). E, também, exploratória, pois visa identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos agentes (Severino, 2014).

A pesquisa é documental uma vez que utiliza documentos legais e institucionais como base teórica, além de ser bibliográfica, pois usufrui de pesquisas anteriores, como dissertações, teses e artigos (Severino, 2014).

**Figura 2 - Metodologia**



**Fonte: elaborado pelo autor (2023)**

Conforme apresentado na figura 2, o estudo utiliza diferentes métodos de coleta, análise e interpretação de dados, como forma de dar uma maior validade e confiabilidade, fundamentando-se nas ideias de triangulação e métodos mistos (Stake, 2011).

### 3.2 Local do estudo

A UFCG surgiu do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba, por meio da lei nº 10.419 de 09 de abril de 2002. Dotada de autonomia, a IES faz parte do sistema de ensino público federal e possui estrutura multicampi, assim composta: sete campus e onze centros de ensino, distribuídos no estado da Paraíba (Universidade Federal de Campina Grande, 2020).

**Quadro 2- Campus e centros de ensino da UFCG**

1- Campina Grande	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI) Centro de Humanidades (CH) Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN)
2- Cuité	Centro de Educação e Saúde (CES)
3- Sumé	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA)
4- Patos	Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR)
5- Pombal	Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA)
6- Sousa	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)
7-Cajazeiras	Centro de Formação de Professores (CFP)

**Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Campina Grande (2020)**

A UFCG oferta, em 2024, ensino superior sendo 77 graduações e 47 pós-graduações e ensino básico. Sua comunidade acadêmica formada pelos docentes, discentes e técnicos administrativos, é distribuída em docentes, discentes e técnicos-administrativos (Universidade Federal de Campina Grande, 2020).

**Quadro 3- Comunidade Acadêmica UFCG**

<b>Docentes</b>	1.493 efetivos 89 substitutos 10 visitantes
<b>Discentes</b>	16.611 graduandos 2.490 pós-graduandos
<b>Técnicos-Administrativos</b>	1.435 servidores

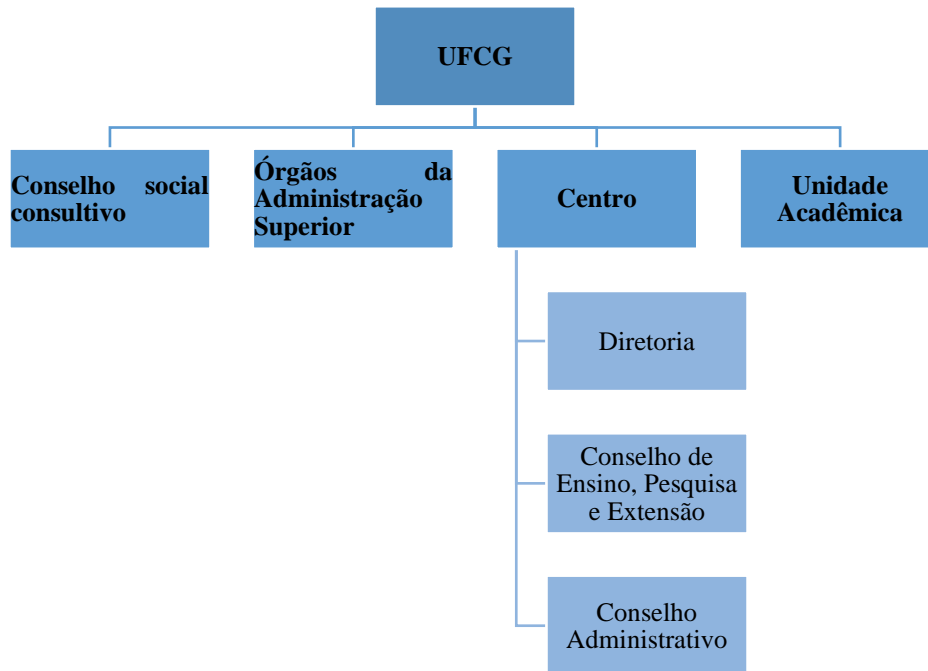
Fonte: adaptado de Universidade Federal de Campina Grande (2020)

A estrutura organizacional da UFCG é dividida em: conselho social consultivo, órgãos da administração superior, centro e unidade acadêmica. Aos centros de ensino cabe a responsabilidade de fazer a articulação entre suas unidades acadêmicas para garantir o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Universidade Federal de Campina Grande, 2002).

Em complementação, o Regimento Geral da UFCG assim dispõe “Os Centros são unidades gestoras descentralizadas que coordenam a gestão contábil e financeira no seu âmbito, preservada a autonomia orçamentária e financeira das Unidades Acadêmicas” (Universidade Federal de Campina Grande, 2004, online).

Os Centros são dirigidos pela Diretoria, composta por diretor e vice-diretor. Os diretores de centro possuem algumas importantes funções como coordenar as atividades do centro, fomentar a capacitação do pessoal lotado no centro, supervisionar a gestão orçamentária e financeira, ordenar despesas delegadas pelo Reitor, cumprir e fazer cumprir as determinações do estatuto e regimento da UFCG, dentre outras (Universidade Federal de Campina Grande, 2004).

**Figura 3- Estrutura administrativa da UFCG**



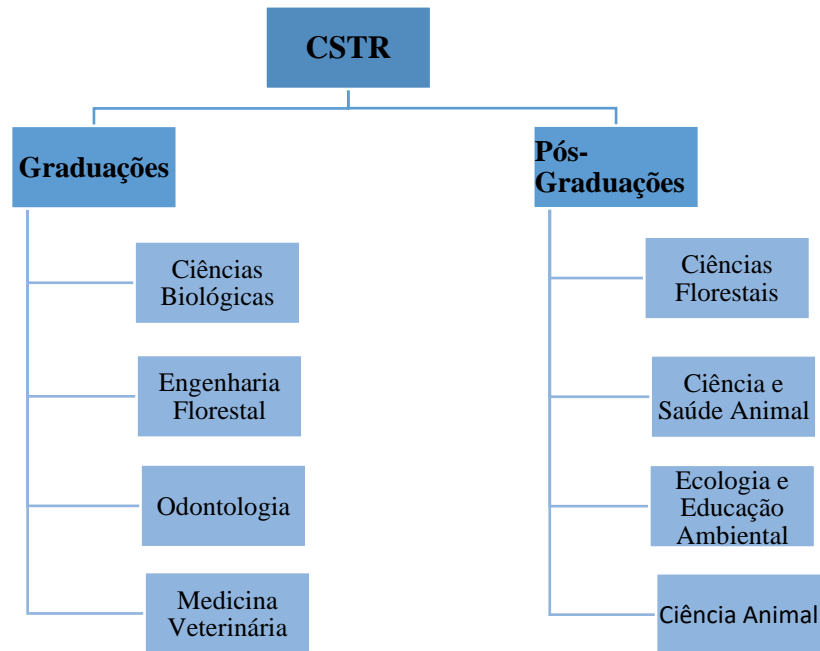
**Fonte: adaptado de Universidade Federal de Campina Grande (2004)**

O Centro de Saúde e Tecnologia Rural, campus da UFCG localizado na cidade de Patos-Paraíba, é o lócus da presente pesquisa.

O CSTR, como é conhecido, antes pertencente à Universidade Federal da Paraíba, passou a integrar a UFCG com a promulgação da lei 10.419 de 09 de abril de 2002 (Brasil, 2002).

Em sua oferta de ensino, o Centro dispõe de 04 (quatro) cursos de graduação – Ciências Biológicas, Engenharia Florestal, Medicina Veterinária, Odontologia – e 04 (quatro) pós-graduações – Ciências Florestais, Ciência e Saúde Animal, Ciência Animal e Ecologia e Educação Ambiental, conforme figura 4.

**Figura 4- Cursos do CSTR**



**Fonte: adaptado de Universidade Federal de Campina Grande (2004)**

Anualmente, são disponibilizadas 416 vagas para ingresso de discentes, distribuídas entre cursos de graduação e pós-graduação (Universidade Federal de Campina Grande, 2020).

### 3.3 População e amostra

Para consecução do presente estudo, o preenchimento do formulário, por meio da entrevista, foi aplicado a gestores e fiscais de contratos que estejam atuando ou já atuaram no processo de fiscalização de contratos de serviços contínuos com dedicação de mão de obra exclusiva.

No intuito de delimitar a população, a amostra adotará os seguintes critérios de inclusão: 1- servidores que tiveram parte no processo de fiscalização a partir do ano de 2017, haja vista a importante alteração legislativa IN 05/2017 que tratou de eminentes alterações nos processos de fiscalização e gestão; 2- aceitar participar da pesquisa. Como critérios de exclusão a pesquisa adotou: 1-a não aceitação de participar na pesquisa; 2- a recusa em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.



**Quadro 4- Universo e amostra**

Sujeitos	Quantidade	Instrumento
Fiscais e Gestores de contrato	11	Entrevista + Formulário

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A pesquisa utilizou método não probabilístico, ou seja, sem viés estatístico, para selecionar os participantes entrevistados, especificamente o de amostragem por conveniência que é tido como o método em que o pesquisador seleciona os participantes da pesquisa conforme seu nível disponibilidade para participação, sendo assim não será possível determinar um número exato de participantes inicialmente (Gil, 2008).

Os participantes da pesquisa foram aglomerados, ou seja, não se pretendeu dividir um grupo de gestores e outro de fiscais, haja vista não estar entre os objetivos desta pesquisa comparar a percepção do processo sob a ótica de cada grupo.

### 3.4 Coleta de dados

As técnicas de coleta de dados têm como objetivo a busca por informações que sejam úteis para o avanço da pesquisa, adotando como alguns de seus instrumentos a entrevista, questionários, análise de documentos, observação participantes, diários de campo, sociodrama (Thiollent, 1986).

A presente pesquisa adotou como meios de coleta de dados a análise em documentos, dissertações, artigos e teses de trabalhos anteriormente desenvolvidos e que guardem relação com o tema abordado, além de também coletar dados por meio de entrevista individual e formulário.

No que diz respeito à pesquisa documental e bibliográfica, foram priorizados os documentos e publicações elaborados a partir de 2017. Justifica-se esta medida, haja vista a importante mudança legal acerca da fiscalização de contratos, qual seja a Instrução Normativa 05/2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

A entrevista, que é definida como o meio de obter informações diretamente com o público alvo (Gil, 2008), será utilizada como procedimento para obtenção de dados primários tanto para o delineamento dos problemas e propostas de solução, quanto para avaliar a implementação da ação de melhoria.

Buscando o atingimento dos objetivos propostos, a pesquisa será instrumentalizada por meio de formulário, que consiste no “roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado.” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 222).

O formulário é dividido em três blocos, a fim de obter informações do entrevistado, sendo assim composto: 1- perfil socioprofissional com perguntas fechadas; 2- percepção do processo de fiscalização com perguntas de estimação ou avaliação por meio da escala Likert; 3- principais dificuldades enfrentadas no processo com pergunta aberta (Lakatos; Marconi, 2003).

Após a coleta de dados com o formulário, as informações foram tabuladas e analisadas de modo a identificar os problemas e propor as possíveis soluções. Após a implementação das soluções, em conformidade com os problemas, a população foi consultada novamente, por meio de entrevista, com a finalidade de emitir o feedback a respeito das soluções adotadas. Tal medida faz referência à metodologia de pesquisa-ação.

**Quadro 5- Etapas da metodologia**

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Técnica metodológica</b>
1	Analisar o processo de fiscalização contratual no CSTR	<b>pesquisa documental:</b> contratos, manuais, legislação. <b>pesquisa bibliográfica:</b> livros, artigos, teses e dissertações.
<b>Etapas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Técnica metodológica</b>
1	Traçar o perfil socioprofissional	Formulário aplicado com agentes envolvidos no processo de fiscalização
2	Descrever a percepção dos agentes acerca do processo	Formulário aplicado com agentes envolvidos no processo de fiscalização
3	Identificar as principais dificuldades no processo de fiscalização	Formulário aplicado com agentes envolvidos no processo de fiscalização.
4	Propositura de um plano de ação	<b>pesquisa documental:</b> contratos, manuais, legislação. <b>Pesquisa bibliográfica:</b> livros de administração, artigos de áreas afins.

Fonte: elaboração própria (2023)

### 3.5 Análise de dados

Para Gil (2008) a análise e a interpretação de dados, nas pesquisas qualitativas, devem acontecer juntas e para isso necessitam que o pesquisador possua um certo acúmulo de informações sobre o tema pesquisado, pois a partir de então será possível conferir sentido aos dados coletados e generalizar achados.

A partir do diagnóstico e organização das informações, será possível a propositura de recomendações para mitigar as discrepâncias entre a realidade vivenciada pelos servidores no exercício da função fiscalizatória dos contratos administrativos e o atendimento pleno das previsões legais, que são supostamente o ideal de conduta para a consecução dos princípios que norteiam a Administração Pública.

Com a finalidade de trazer maior orientação na apresentação dos resultados, a coleta e análise dos dados foram definidas categorias de análise com base nos objetivos deste estudo. As categorias foram definidas levando em consideração os estudos correlatos dispostos no tópico 2.5.

**Quadro 6- Categorização na análise dos dados**

<b>Objetivo</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Quantidade</b>
Perfil Socioprofissional	1. Sexo 2. Idade 3. Escolaridade 4. Tempo na instituição 5. Cargo ocupado	5
Percepção do processo	6. Quanto à designação para a função; 7. Quanto ao apoio recebido 8. Quanto ao conhecimento e a capacitação para exercício da função; 9. Quanto aos procedimentos utilizados na fiscalização 10. Acesso a informações. 11. Relevância da fiscalização	24
Principais dificuldades enfrentadas	12. Quais os entraves que dificultam a fiscalização/gestão de contrato na visão dos agentes 13. Impacto das dificuldades na eficácia do processo de fiscalização	2

**Fonte: elaborado pelo autor (2023)**

Os blocos de análise 1 e 2 , perfil socioprofissional e percepção do processo, serão trabalhados, em planilha eletrônica, por meio da estatística descritiva e posteriormente expostos em forma de gráfico ou tabela. A estatística descritiva permite ao pesquisador expor particularidades da população estudada, como a distribuição e a variabilidade adotando instrumentos como média, moda ou mediana (Gil, 2008).

A análise de conteúdo por frequência será utilizada para analisar os dados colhidos no 3º bloco, que é composto por 2 (duas) questões abertas: “Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de fiscalização” e "Na sua opinião, esses entraves afetam a eficácia do processo de fiscalização?". Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo, objetivamente, é o conjunto de técnicas utilizadas para extrair informações de mensagens e é composta pelas seguintes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados.

A proposta de intervenção fará uso da gestão da qualidade, especificamente de suas ferramentas, a saber o plano de ação denominado 5W2H, conforme citado no tópico 2.5.

### **3.6 Ética na pesquisa**

Com a finalidade de respeitar as legislações que tratam da ética em pesquisa, o presente trabalho teve atenção especial quanto à submissão ao comitê de ética em pesquisa da UFCG, no mês de novembro de 2023, juntamente com toda documentação necessária de modo a obter a aprovação para início da coleta de dados com o público alvo.

Como resultado, o presente estudo foi apreciado e aprovado pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande (CEP/CCJS/UFCG), por meio de parecer consubstanciado, tendo o Certificado de Apresentação registrado sob o nº 75921523300000205.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

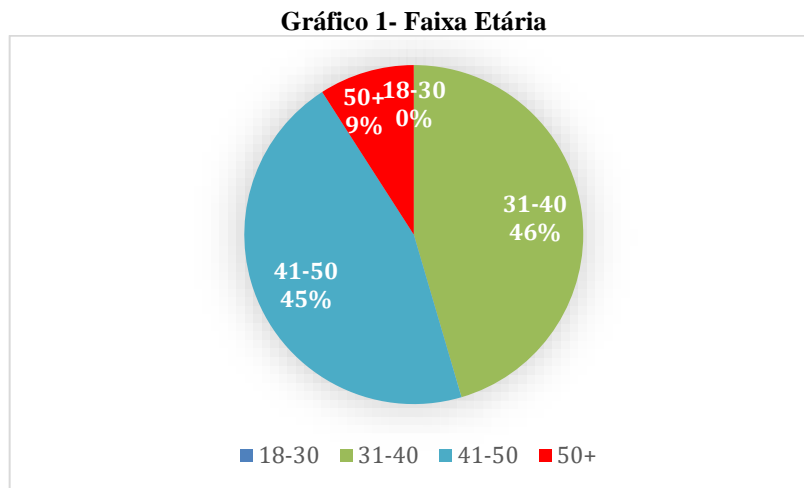
Este capítulo destina-se a expor e analisar os dados visando o cumprimento dos objetivos propostos na pesquisa. Nesse sentido, a apresentação dos resultados desenvolveu-se em forma de categorias.

O processo de coleta de dados, necessário para análise e discussão, ocorreu durante o período compreendido entre 02 de janeiro de 2024 e 29 de fevereiro de 2024, e contou com a participação de 11 servidores, lotados no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG, campus Patos-Paraíba.

### 4.1 Perfil dos agentes envolvidos com a fiscalização contratual

Em busca de traçar o perfil dos agentes envolvidos com fiscalização contratual no CSTR-UFCG foram elaboradas 05 (cinco) perguntas, conforme disposto no Instrumento de Coleta de Dados (1).

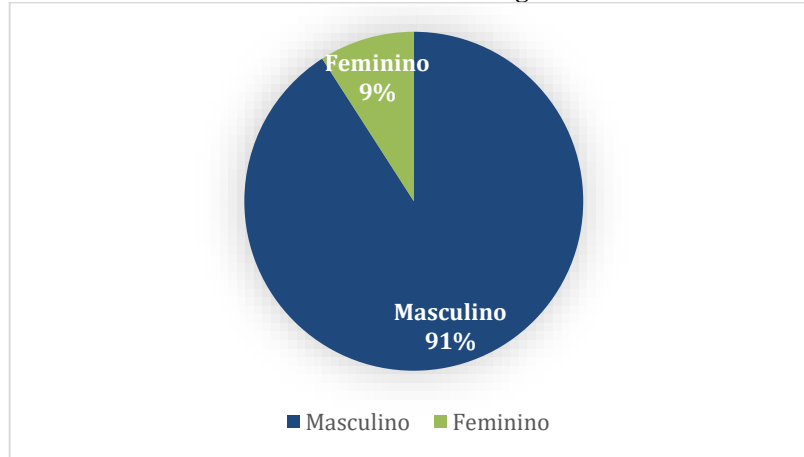
A primeira pergunta buscou levantar a faixa etária dos entrevistados e obteve a seguinte composição: 05 (cinco) servidores com idade entre 31 a 40 anos, 05 (cinco) servidores com idade entre 41 a 50 anos, e 01 (um) servidor com idade acima de 50 anos.



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Quando questionados sobre o seu sexo, os entrevistados são assim compostos por: 10 (dez) homens, e 01 (uma) mulher.

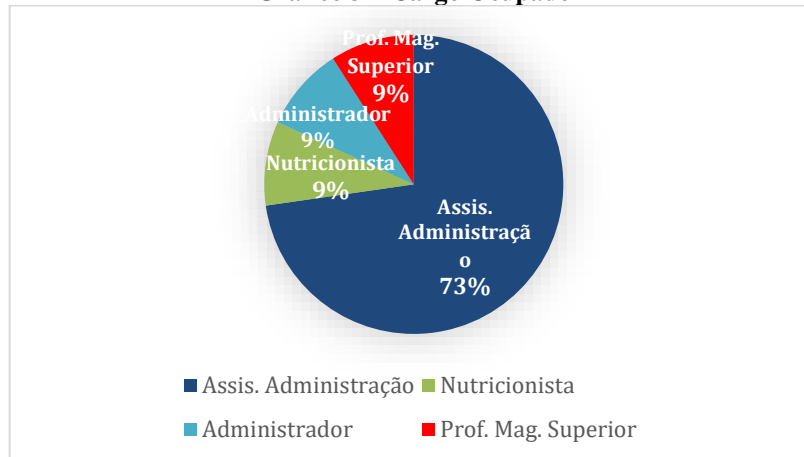
**Gráfico 2 - Sexo Biológico**



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Quanto aos cargos ocupados pelos entrevistados, 8 (oito) servidores são ocupantes do cargo de assistente em administração, 01 (um) administrador, 01 (um) nutricionista, 01 (um) professor do magistério superior.

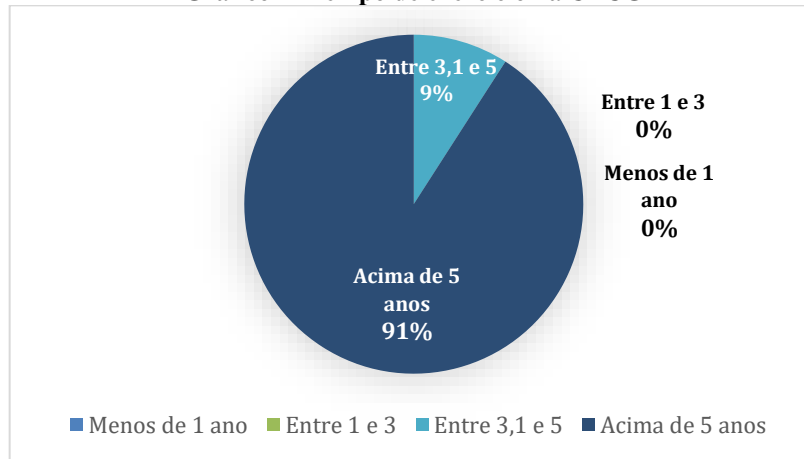
**Gráfico 3 – Cargo Ocupado**



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

A respeito do tempo de exercício na UFCG, as respostas foram: 10 (dez) servidores possuem mais de cinco anos de exercício, e 01 (um) servidor possui entre três e cinco anos de exercício.

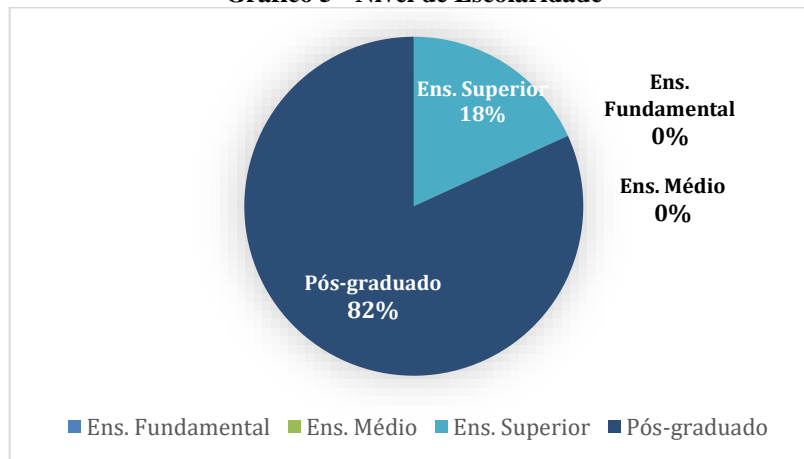
**Gráfico 4- Tempo de exercício na UFCG**



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

No que tange ao nível de escolaridade dos participantes, a pesquisa revelou que dos 11 entrevistados, 09 (nove) são pós-graduados e 02 (dois) detêm nível superior.

**Gráfico 5 - Nível de Escolaridade**



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Em síntese, os fiscais de contrato entrevistados apresentam faixa etária entre 30 e 50+ anos, além de serem predominante homens. Quanto à ocupação, o cargo de assistente em administração, cargo de nível médio, é o de maior proporção, além disso a pesquisa mostrou que os fiscais possuem em sua maioria mais de 5 anos de exercício na instituição. Sobre a

escolaridade, os entrevistados em sua totalidade possuem nível superior e/ou pós-graduação, demonstrando alto nível de ensino.

## **4.2 Percepção dos agentes quanto à fiscalização contratual no CSTR**

Dando prosseguimento ao levantamento de informações, após traçarmos o perfil dos agentes que atuam nos processos de fiscalização contratual, o presente tópico destina-se a entender a percepção dos servidores sobre aspectos relacionados ao processo de fiscalização.

Os resultados de percepção foram trabalhados de duas formas, primeiramente é apresentado o nível de percepção geral sobre a categoria que é a quantidade de vezes que apareceu determinada resposta em relação ao todo da categoria. Secundariamente, é apresentado o nível de percepção de concordância, neutralidade ou discordância em relação a cada uma sentença individual que compõe a categoria.

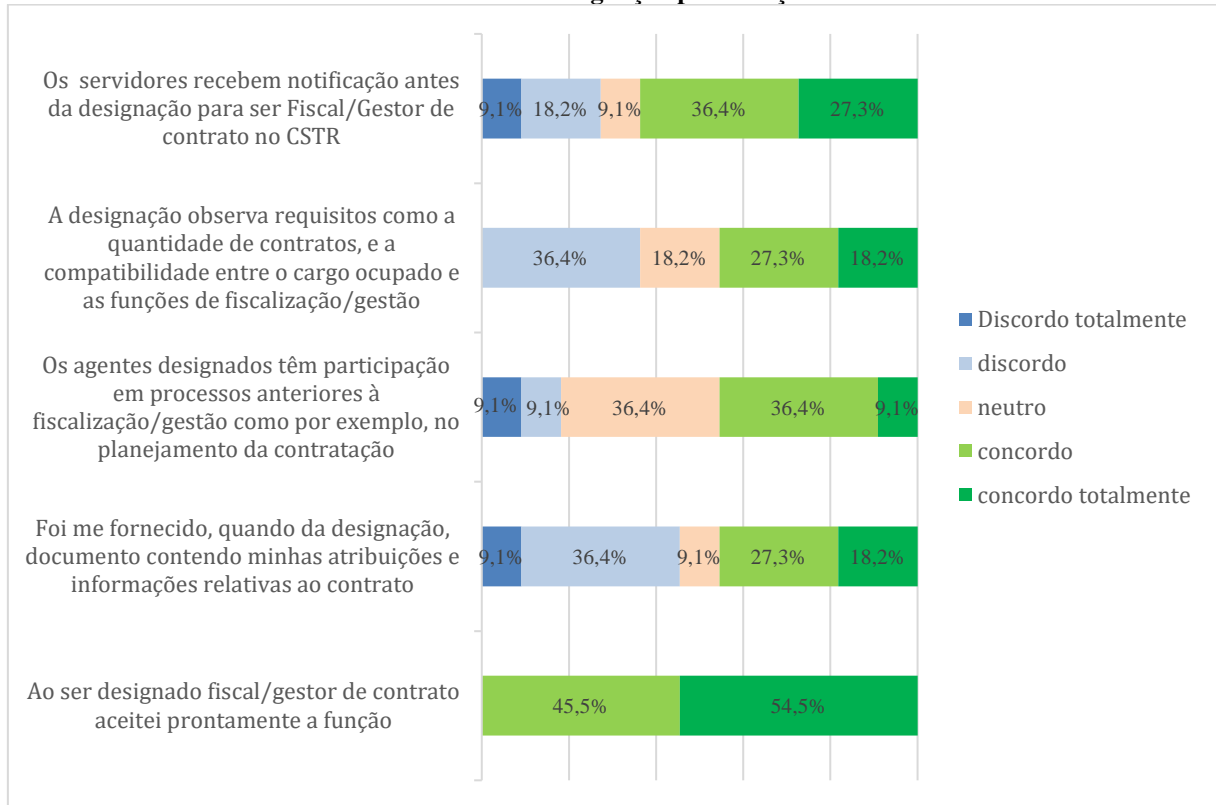
Nesse sentido, a construção foi constituída de seis blocos temáticos, conforme a seguir:

### **4.2.1 Designação para a função**

Quanto à percepção geral dos entrevistados sobre a categoria “designação para a função”, os dados encontrados na pesquisa mostram que 60% dos entrevistados avaliaram positivamente, concordo ou concordo totalmente, as sentenças que compõem a categoria, 25% mostraram-se negativos, discordo ou discordo totalmente, e 15% demonstraram neutralidade.

No que tange ao nível particular de cada sentença que compõe a categoria, conforme o gráfico 6, podemos perceber que houve uma distribuição dispersa, salvo a sentença de número 5.



**Gráfico 6 - Designação para função**

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A percepção dos entrevistados sobre a notificação para ser fiscal/gestor, sentença 01 do gráfico 6, apresentou 63,7% de concordância, 27,3% de discordância e 9,1% de neutralidade.

Apesar de boa percepção, a porcentagem das respostas discordantes e neutras inspiram um nível de alerta, tendo em vista que a comunicação da designação trata de uma questão delicada nas instituições.

A designação dos gestores e fiscais é uma incumbência da administração e deve ser realizada de forma expressa, de modo que os designados tenham ciência de sua nova atribuição (Brasil, 2017a). O TCU, ao posicionar-se sobre o assunto, preceitua que a designação deve indicar os nomes dos agentes e os contratos que atuarão (Brasil, 2014).

Quanto à observância de requisitos importantes para designação, sentença 02, observa-se 45,5% de concordância, 36,4% de discordância e 18,2% de neutralidade.

Os resultados mostram uma baixa percepção quanto à observância de requisitos como quantidade de contratos e a compatibilidade entre o cargo ocupado e a função de fiscal no ato da designação, tendo as respostas discordantes e neutras representado mais da metade do total,

54,6%. Essa inconsistência é realidade presente em outros trabalhos, como Silva e Almeida (2023) e Mota (2017).

Ademais, Pires (2020) e Lima (2021) e Muniz (2022) apontam a acumulação de funções e a conseqüente sobrecarga como fatores prejudiciais para a fiscalização.

A não observância em sua totalidade dos requisitos essenciais à designação fere diretamente a IN 05/2017. A instrução é clara ao exigir observância da compatibilidade entre o cargo ocupado e as funções de fiscal e a quantidade de contratos atribuídos ao servidor (Brasil, 2017a).

Ao tratar do tema, o TCU, no acórdão 1094/2013, disciplinou que a designação observará a formação, a segregação de funções de gestão e de fiscalização e o exercício concomitante da fiscalização com outras funções ou contratos para não sobrecarregar os servidores (Brasil, 2013).

Sobre a participação nos processos de planejamento, sentença 03, 45,5% dos entrevistados concordaram, 18,2% mostraram discordância, e 36,4% optaram pela neutralidade.

Nesse aspecto, podemos inferir que parcela significativa de respondentes não concordam com a existência de participação em processos anteriores à fiscalização, totalizando 54,5% somando neutros e discordantes.

Esse ponto merece destaque, uma vez que a legislação reitera a necessidade de participação dos agentes nos processos de planejamento, sobretudo com o advento da nova lei de licitações que colocou o planejamento em posição de destaque no âmbito das contratações públicas (Almeida, 2022).

A NLLC, de maneira inovadora, trata de inserir a fiscalização contratual no Estudo Técnico Preliminar, documento, o qual faz parte do planejamento da contratação e é responsável indicar o problema a ser resolvido e sua respectiva solução (Brasil, 2021).

A possibilidade de participação dos futuros fiscais nas etapas de planejamento é prevista, também, na IN 05, e cita-se, ainda, que se for possível os seus nomes deverão constar nos estudos preliminares (Brasil, 2017a).

Muniz (2022) elencou a participação dos fiscais e gestores nos processos de planejamento, desde o início da contratação, como forma garantir uma melhor fiscalização contratual.

Na mesma linha, Conceição (2019), em seus resultados, relata a necessidade exposta pelos entrevistados de integração do setor de fiscalização com o de planejamento para garantir uma correta atuação.

A sentença 04 trata do fornecimento de documento, por parte do CSTR, aos novos agentes, contendo as atribuições dos fiscais/gestores, bem como informações relativas ao contrato, mas antes de adentrarmos à distribuição da percepção reiteramos alguns preceitos legais.

O decreto 11.246/2022 estabelece “Para o exercício da função, o gestor e os fiscais de contratos deverão ser formalmente cientificados da indicação e das respectivas atribuições antes da formalização do ato de designação” (Brasil, 2022b, p. 2).

A IN 05/2017 estabelece que os fiscais devem receber documentos que os auxiliem nas suas atividades como os estudos preliminares, proposta, contrato, dentre outros, além disso a IN atribui ao setor de contratos o fornecimento desses itens (Brasil, 2017a).

As respostas da categoria apresentaram equilíbrio na percepção, sendo que 45,5% concordaram com o fornecimento de documentos, 45,5% discordaram e 9,1% ficaram neutros.

Os dados apontam que menos da metade dos entrevistados receberam dados relativos ao contrato ou documento contendo suas atribuições, isso pode ser entendido como uma grave falha da administração. Sendo assim, inferimos que a ausência de documentos auxiliares pode comprometer o serviço, sendo necessária uma modificação na forma como se darão as próximas designações.

No último enunciado da categoria, sobre a aceitação para exercer as funções de fiscal ou gestor, os dados apresentaram unanimidade de concordância, 45,5% concordo e 54,5% concordo totalmente, em aceitar de prontidão as atribuições, conforme gráfico 6.

A totalidade de concordância, em aceitar participar dos processos de fiscalização, pode ser considerada um indicativo de integridade e retidão para com o cumprimento do seu dever, além de uma inclinação para garantir uma oferta de serviço público de qualidade.

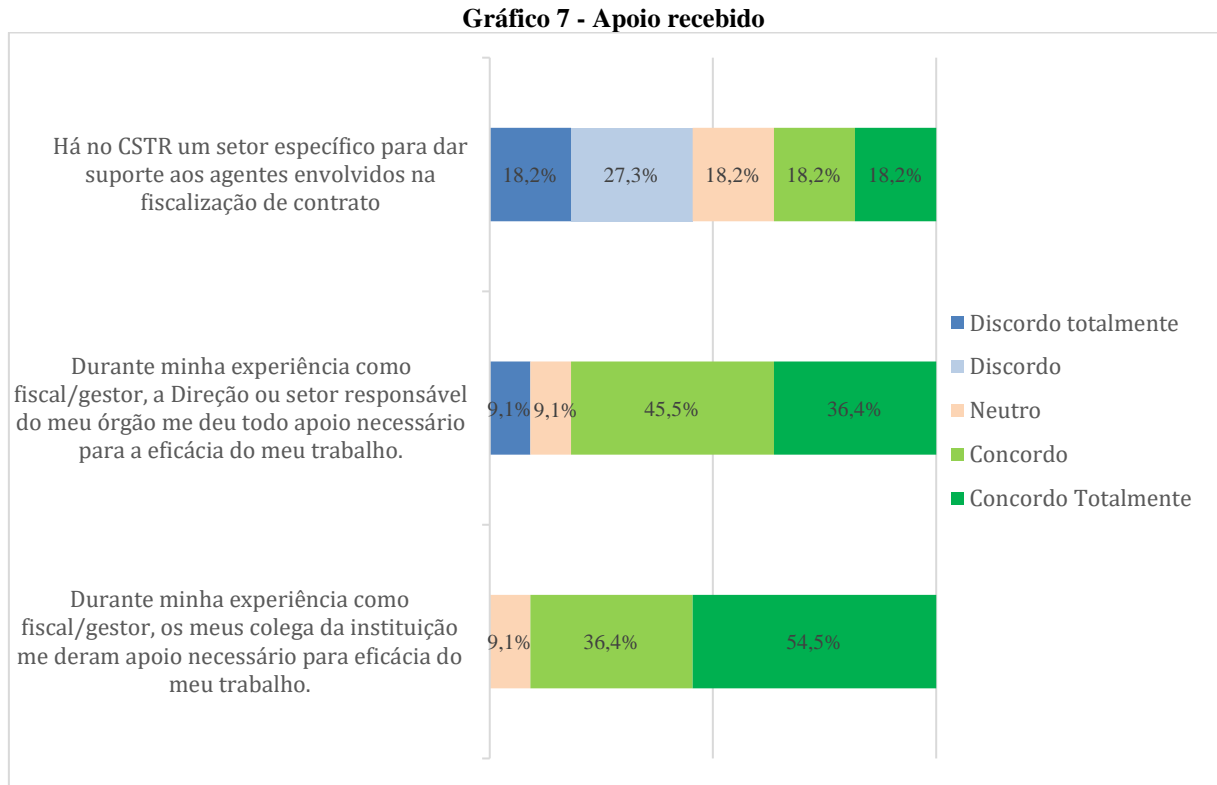
A título de informação, a designação para ser gestor ou fiscal de contratos não pode ser recusada. Segundo a IN 05/2017, “O encargo de gestor ou fiscal não pode ser recusado pelo servidor, por não se tratar de ordem ilegal, devendo expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o diligente cumprimento do exercício de suas atribuições, se for o caso” (Brasil, 2017a, cap. V, art. 43).

#### **4.2.2 Apoio recebido**

A percepção geral dos entrevistados sobre a categoria “apoio recebido”, durante o desempenho de suas funções como fiscais ou gestores contratuais, obteve um bom nível de

concordância representando 69,7%, concordo e concordo totalmente, 18,2% de discordância e 12,1% de neutralidade.

Tratando-se de analisar particularmente as sentenças que compõem a categoria, podemos observar um certo grau de dispersão nas respostas, conforme gráfico 7.



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Quando questionados se existe um setor específico para dar suporte no CSTR, sentença 01, os entrevistados discordaram em sua maioria com 45,5%, 18,3% ficaram neutros e apenas 36,4% concordaram com a existência.

Sobre o auxílio aos agentes, o decreto 11.246/2022 contém previsão acerca da disponibilização de suporte jurídico e controle interno aos fiscais e gestores, e conforme o normativo “[...]deverão dirimir dúvidas e subsidiá-los com informações para prevenir riscos na execução do contrato” (Brasil, 2022b).

A temática acerca de um setor competente para apoiar os fiscais nas instituições é amplamente explorada em estudos diversos, refletindo a importância e complexidade do tema.

Diretores de administração, gestores e fiscais contratuais ao elencarem as principais dificuldades enfrentadas na fiscalização de contratos no IFRN, reconheceram que a ausência de um setor central para dar suporte está entre elas (Lima, 2021).

De igual modo, Pires (2020) obteve, em seus resultados, a conclusão que os fiscais, de forma unânime, anseiam por um setor específico capaz de coordenar os trabalhos de fiscalização, e entre os possíveis ganhos com a criação estão a melhoria da eficiência e da qualidade dos trabalhos, além do maior apoio aos agentes.

Noutra situação, os fiscais e gestores contratuais concordaram com a criação do Escritório de Fiscalização de Contratos -EFISCON, na Universidade Federal de Sergipe, declarando um ganho de eficiência na fiscalização (Conceição, 2019).

Em busca de saber se os fiscais/gestores receberam apoio da direção de centro ou setor responsável para garantir a eficácia dos seus trabalhos, sentença 02, os dados puderam apontar que a maioria dos entrevistados, 81,8%, concordaram, 9,1% ficaram neutro e apenas 9,1% discordaram da afirmação.

Cumprir destacar que, apesar da baixa concordância da existência de um setor específico para dar suporte na fiscalização contratual, conforme indicado na sentença 01, os entrevistados demonstram ter recebido em sua maioria, 81,1%, apoio necessário para efetuarem suas funções.

Questionados sobre o apoio recebido de seus colegas de instituição, sentença 03, a maioria dos entrevistados demonstrou ter recebido apoio dos pares. A percentagem foi assim distribuída, 90,9% concordaram, concordo ou concordo totalmente, e apenas 9,1% ficaram neutros.

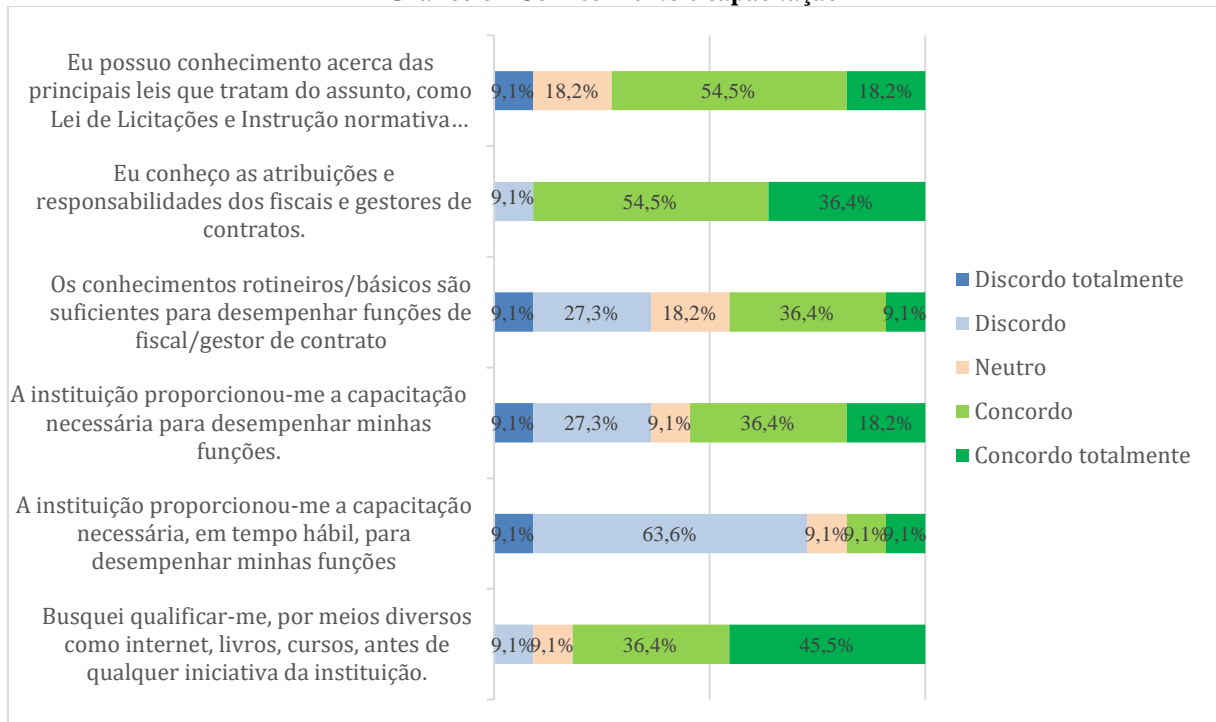
Podemos entender que a alta percepção sobre o apoio recebido dos colegas evidencia a importância da interação entre funcionários, tornando-se uma forma legítima de transmissão de conhecimento e experiências.

De forma parecida, em Silva e Almeida (2023), a ajuda dos colegas foi apontada como importante para o desenvolvimento dos trabalhos relativos à fiscalização, por unanimidade dos entrevistados.

#### **4.2.3 Conhecimento e capacitação para função**

A percepção geral da categoria “conhecimento e capacitação para função” obteve uma concordância de 60,6%, concordo e concordo totalmente, a percepção discordante da categoria foi de 28,8%, discordo e discordo totalmente, e apenas 10,6% de neutralidade.

Ao analisarmos individualmente as sentenças que compõem a categoria, gráfico 8, podemos observar uma dispersão em duas delas, 3º e a 4º, apresentando até um possível equilíbrio ou paridade nas respostas. Ademais, nas outras, distinguiram-se em grande diferença de porcentagem a percepção dos entrevistados, seja para concordarem, seja discordando.

**Gráfico 8 - Conhecimento e capacitação**

Fonte: dados da pesquisa (2024)

O nível de percepção dos entrevistados a respeito do conhecimento sobre as leis e instrução normativa 05/2017, ou seja, normativas que tratam de fiscalização contratual, mostrou-se alto, atingindo 72,7% de concordância, concordo e concordo totalmente, apenas 9,1% de discordância e 18,2% de neutralidade, conforme gráfico 8, sentença 01.

De forma parecida, na sentença 02, quando questionados sobre o conhecimento das atribuições e responsabilidades dos gestores e fiscais, obteve-se 90,9% de concordância, concordo e concordo totalmente, e apenas 9,1% de discordância.

As duas primeiras sentenças podem ser interpretadas de forma conjunta, uma vez que o alto nível de percepção em ambas nos leva a inferir que os servidores do CSTR conhecem a legislação correlata, que trata não só sobre os procedimentos a serem seguidos, como também das atividades operacionais de fiscalização.

Ainda cuidadoso quanto ao nível de conhecimento pessoal, na sentença 03, questiona-se se os conhecimentos básicos são suficientes para o desempenho das atividades de fiscalização.

Assim, foi obtido uma percepção de 45,5% de concordância, 36,4% de discordância e 18,2% de neutralidade.

A queda no nível de percepção pode nos indicar uma necessidade de complementação dos conhecimentos rotineiros que possuem os servidores, ou seja, evidencia-se a importância da capacitação específica para fiscalização e gestão contratual.

Questões relacionadas ao conhecimento de legislação e normas são alvo de pesquisas diversas.

Em Lima (2021), os fiscais elencaram o desconhecimento da legislação como uma das mais graves dificuldades no processo de fiscalização.

Mota (2017) afirma que parcela considerável dos participantes de sua pesquisa demonstra não reconhecer a legislação que trata do assunto, embora seja de suma importância para suas funções.

De igual modo, Silva (2022) esclarece, no seu estudo, que o desconhecimento da legislação é um dos fatores que dificultam o trabalho de fiscalização, sendo apontado pelos gestores e fiscais como um dos entraves presentes no processo.

Na sentença 04, quando questionados sobre terem recebido, da instituição, a capacitação necessária, 54,6% concordaram com a afirmativa, 36,4% discordaram, e 9,1% ficaram neutros.

O nível de percepção sobre a sentença pode ser considerado baixo, levando-se em conta a importância do tema e sua capacidade de influenciar diretamente as funções dos fiscais, além da qualidade da execução.

Em outros trabalhos, que analisaram a capacitação dos servidores, como Lima (2021), Pires (2020), Silva e Almeida (2023), Mota (2017) e Cuiabano (2020), os resultados não atingiram um bom nível de percepção e requerem atenção por partes dos gestores no tocante ao treinamento nas instituições estudadas.

Mantovani (2019) observou, em sua pesquisa, a falta de capacitação e treinamento adequado como um dos desafios na fiscalização contratual, apontada por 35,30% dos entrevistados.

Analogamente, Muniz (2022) destacou a falta de capacitação como fator interno prejudicial à fiscalização.

No mais, a importância da capacitação fica mais evidente, ao analisarmos as legislações que tratam de fiscalização contratual, uma vez que são várias as citações à necessidade de preparar a equipe.

Segundo a NLLC, a administração é obrigada a oferecer capacitação suficiente para os servidores que irão ser fiscais e gestores, devendo ser feita antes mesmo da celebração do contrato (Brasil, 2021).

O TCU, no acórdão 2350/2016, determina que a instituição avalie a capacitação dos servidores, antes de fazer a designação, para que haja uma fiscalização adequada (Brasil, 2016).

À vista disso, Almeida (2022) alerta que a capacitação é uma questão delicada na relação entre diretores dos órgãos e os agentes de fiscalização, e o reconhecimento de necessidades ainda na fase de planejamento destaca sua importância.

Na sentença 05, questiona-se se os servidores receberam qualificação em tempo hábil. Como resposta, 72,7% dos entrevistados discordaram da afirmativa, 9,1% ficaram neutros, e apenas 18,2% concordaram.

O resultado expressa que muitos servidores do CSTR, conforme gráfico 08, iniciam suas funções sem terem recebido capacitação inicial, contrariando o previsto em lei.

O TCU, sobre o tema, afirma que a designação de fiscais sem a devida capacitação pode comprometer o objeto contratado, causar dano ao patrimônio público e ainda ensejar a responsabilização da autoridade que o designou (Brasil, 2018c).

Convém ressaltar que a falta de capacitação prévia não parecer ser uma particularidade do CSTR, pois resultados parecidos são encontrados em Pires (2020), Muniz (2022), ou em Silva (2022) em que 66,7% dos entrevistados responderam ter recebido capacitação somente após assumirem as funções.

Sobre isso, podemos nos questionar sobre como fica a atuação dos fiscais, qual o grau de entendimento sobre o que está realizando, qual o seu nível de segurança, ou ainda como será executado o contrato corretamente?!

A respeito da busca de qualificação por conta própria, sentença 06, os entrevistados concordaram em 81,9% na busca de qualificação antes de qualquer iniciativa da instituição, 9,1% discordaram e 9,1% ficaram neutros.

Podemos interpretar que os servidores, do CSTR, possuem proatividade na busca do conhecimento, ante uma tardança da gestão competente. De um certo ponto, a busca pela qualificação soa positivo, porém atenta-se à hipótese de isso ocorrer por causa de uma falha de gestão que merece correção.

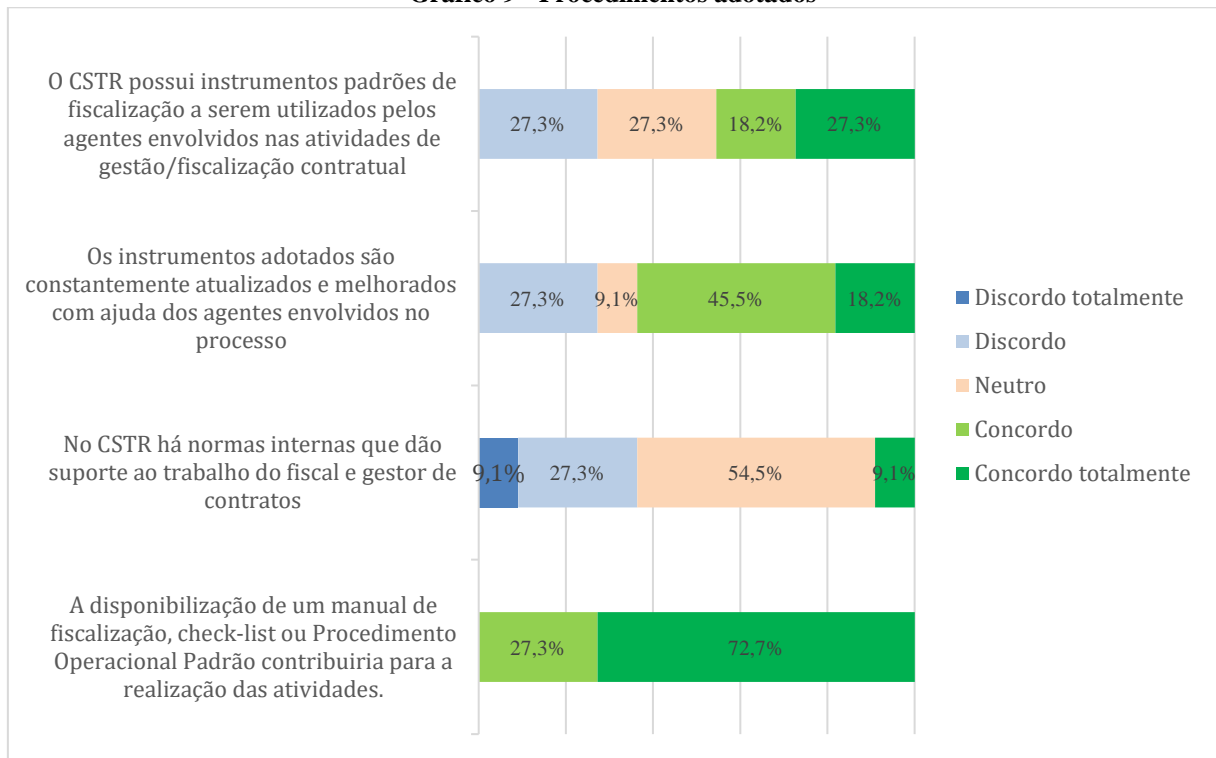


#### 4.2.4 Procedimentos adotados

A percepção dos entrevistados a respeito da categoria “procedimentos adotados” foi de apenas 54,5% de concordância, concordo ou concordo totalmente, com 22,7% de discordância, e 22,7% de neutralidade.

Ao analisar detalhadamente as sentenças da categoria, nota-se uma distribuição de frequência com predominância de concordância em apenas uma delas, conforme gráfico 9.

**Gráfico 9 - Procedimentos adotados**



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na sentença 01, os entrevistados responderam sobre a existência de instrumentos de fiscalização para serem utilizados no CSTR, 45,5% concordaram com a afirmativa, 27,3% discordaram e 27,3% ficaram neutros.

Quando questionados se os instrumentos usados são atualizados e melhorados constantemente com ajuda dos envolvidos na fiscalização, sentença 02, 63% concordaram, 27,3% discordaram e 9,1% ficaram neutros.

A IN 05/2017 trata da necessidade de os contratos serem acompanhados com auxílio de instrumentos de controle para medir requisitos como qualidade, quantidade e o alcance do objeto contratado (Brasil, 2017a).

Pires (2020) expõe que muitas vezes os fiscais precisam refazer seus trabalhos por falhas de orientação ou comunicação, e isso era consequência de falha nos procedimentos adotados.

A respeito das normativas internas que dão suporte aos trabalhos dos gestores e fiscais contratuais, apenas 9,1% manifestaram concordância sobre sua existência, 36,4% discordaram e 54,5% ficaram neutros.

O alto índice de neutralidade pode ser interpretado como um problema de ausência de normativas internas ou a sua baixa publicidade. De qualquer forma, há uma presente necessidade de aperfeiçoamento dos instrumentos auxiliares, diga-se normas internas, para amparar o trabalho dos fiscais no CSTR.

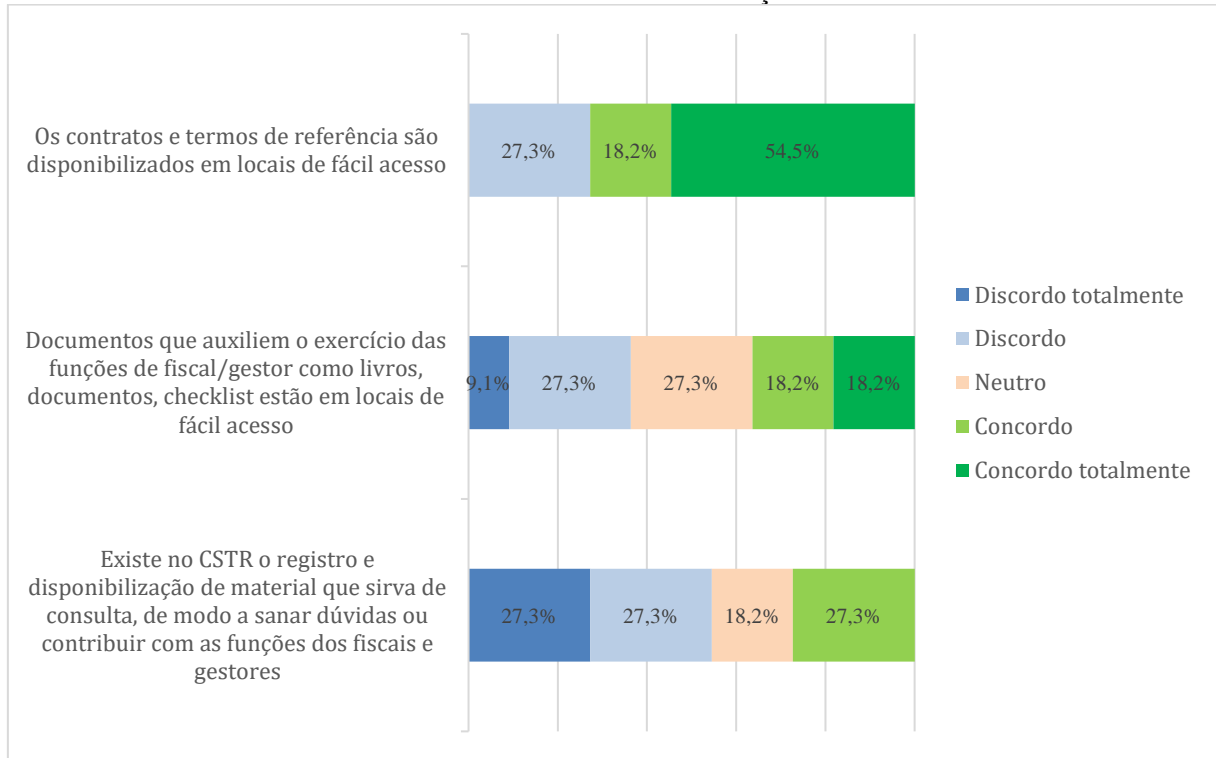
Sobre isso, o Decreto 11.246/2022 explica que os órgãos públicos podem elaborar normas internas que tratem da fiscalização contratual, visando disciplinar sua prática (Brasil, 2022b).

Outro dado importante, foi a unanimidade de concordância dos entrevistados sobre a contribuição proporcionada pela disponibilização de um manual de fiscalização, check-list ou procedimento padrão que contribua nas suas funções de fiscal, sentença 04, igualmente ao encontrado nas pesquisas de Silva (2022) e de Pires (2020).

#### **4.2.5 Acesso a informações**

A percepção geral dos entrevistados sobre a categoria “acesso a informações” foi baixa, representando apenas 45,5% de grau de concordância, enquanto a soma das outras duas possibilidades de manifestação somaram 54,5%, assim distribuídas 39,4% de discordância e 15,2% de neutralidade. Ao fazermos uma comparação com as demais categorias, o acesso a informações foi a que teve o menor nível de percepção por parte dos entrevistados.

Analisando as particularidades de cada sentença que compõe a categoria, podemos, também, observar um certo grau de dispersão, conforme gráfico 10.

**Gráfico 10 - Acesso a informações**

Fonte: dados da pesquisa (2024)

A afirmativa 01, que trata da disponibilidade dos contratos e termos de referência em local de fácil acesso, obteve um bom nível de concordância, representado por 72,7% e apenas 27,3% de discordância.

Esse dado pode ser reflexo do sistema informatizado utilizado pela UFCG, no qual concentra todos os processos em tramitação reunidos. Com ele os servidores podem ter acesso em tempo real, a qualquer informação referente aos processos que tramitam na sua unidade ou na instituição, ressalvado os casos sigilosos (Universidade Federal de Campina Grande, 2016).

Sendo assim, os processos de contratações e fiscalização contratuais estão também inseridos nesse sistema informatizado.

Nesse ponto, apesar de não obtermos 100% de concordância, inferimos que a UFCG se insere nas exigências da IN 05/2017 ou busca segui-las, uma vez que a instrução exige a disponibilização de cópias dos documentos essenciais aos fiscais para execução de suas tarefas (Brasil, 2017a).

A legislação também tem avançado quanto às exigências para o uso de sistemas informatizados, como é o caso da disposição expressa no artigo 19, da NLLC, que dispõe da necessidade de um sistema informatizado para o acompanhamento de obras, ou o artigo 169,

que trata da adoção de recursos de tecnologia da informação para gerenciamento de riscos e controle (Brasil, 2021).

O Tribunal de Contas da União, no acórdão 748/2011, já deliberou sobre o assunto, “o acompanhamento e controle dos contratos administrativos devem se dar por meio de processos organizados [...]” (Brasil, 2011, p. 26), além do mais, deve, também, a administração “[...] incluir em sistema contábil, ou em outro sistema gerencial, informações sobre o contrato e/ou projeto ao qual está vinculado, a fim de aperfeiçoar sua gestão e atender ao princípio da eficiência” (Brasil, 2012, p. 10).

Podemos ver um desenvolvimento da UFCG no quesito de sistema informatizado, comparando-se ao encontrado por Silva (2022) que em seu estudo, na Universidade Federal do Cariri- UFCA, constatou a ausência de um sistema informatizado para acompanhamento dos contratos, apesar de ter sido contratado junto a outra instituição um sistema específico, este ainda não era utilizado para fiscalização contratual, o que na sua visão compromete o trabalho dos fiscais/gestores.

As outras duas sentenças, que compõem a categoria, podem ser analisadas conjuntamente, uma vez que abordam a percepção dos agentes quanto à existência e disponibilização de materiais auxiliares das funções de fiscalização e gestão.

Em suas respostas, quando questionados sobre a disponibilização de livros, check-list, documentos, em locais de fácil acesso, sentença 2, 36,4% dos entrevistados concordaram, 36,4% discordaram e 27,3% ficaram neutros.

A baixa porcentagem das respostas concordantes levanta um alerta sobre a possível inexistência ou deficiência na publicidade dos documentos que existem.

Ao analisar a sentença 3, reforça-se a atenção reclamada acima. Quando questionados sobre o registro e disponibilização de materiais que sirvam de consulta para os fiscais e gestores, apenas 27,3% concordaram, 54,6% discordaram e 18,2% ficaram neutros.

O alto percentual de discordância pode indicar uma ausência desses materiais no CSTR, ou ainda a sua simples falta de publicidade entre os servidores que fazem parte da fiscalização/gestão contratual. De qualquer modo, faz-se necessária uma intervenção para solucionar essa lacuna.

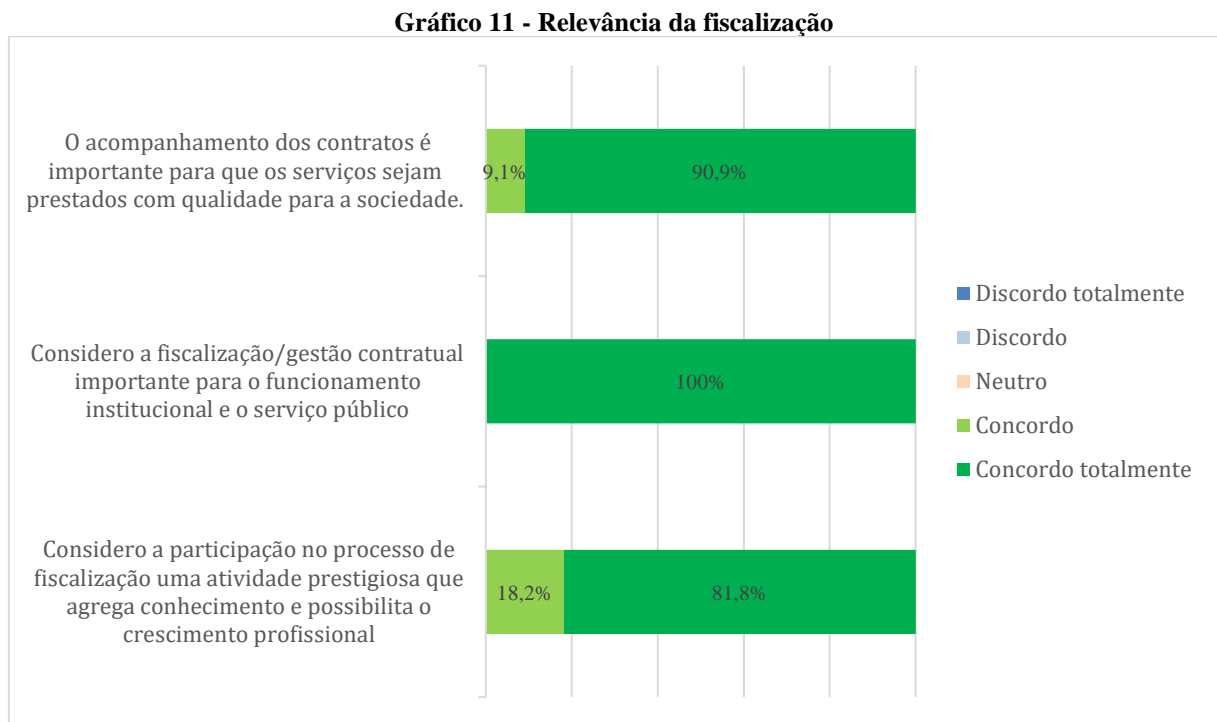
Situação parecida ocorre nos estudos de Muniz (2022) e de Mota (2017), em que muitos dos entrevistados relataram não consultarem os manuais por desconhecimento da existência deste.

Lima (2021) destaca que a falta de manual de fiscalização é um problema enfrentado pelos participantes de sua pesquisa.

Importante destacar que a necessidade de um manual ou documento que auxilie o trabalho dos fiscais é demonstrado na sentença 04 do gráfico 9, onde 100% dos entrevistados concordaram que isso contribuiria para as suas funções.

#### 4.2.6 Relevância da fiscalização

Em relação ao nível global de percepção da categoria “relevância da fiscalização”, os dados mostram unanimidade, 100% de concordância sobre a importância das atividades de fiscalização e de fator de crescimento pessoal e profissional, conforme gráfico 11.



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Os entrevistados concordaram unanimemente sobre a importância da fiscalização para a oferta de serviços de qualidade para a população, além de importante para o funcionamento institucional e o serviço público, sentenças 01 e 02.

Outro ponto interessante, é o prestígio que os gestores/fiscais atribuem às atividades desenvolvidas, reconhecendo-as não apenas como importantes para o serviço público, mas também como fator de crescimento profissional e geradora de conhecimento

Muniz (2022) em seus resultados apresentou que os servidores valorizam e dão importância às atividades de fiscalização, e as reconhecem como forma de garantir um serviço de qualidade, além de a maioria dos entrevistados gostarem de suas funções.

De forma análoga, Conceição (2019) pôde observar que os servidores reconhecem e sentem-se valorizados pelo exercício de suas funções de fiscalização.

De mesmo modo, Lima (2021) acentua que diretores, fiscais e gestores contratuais reconheceram a importância da fiscalização de contratos para atuação estratégica institucional.

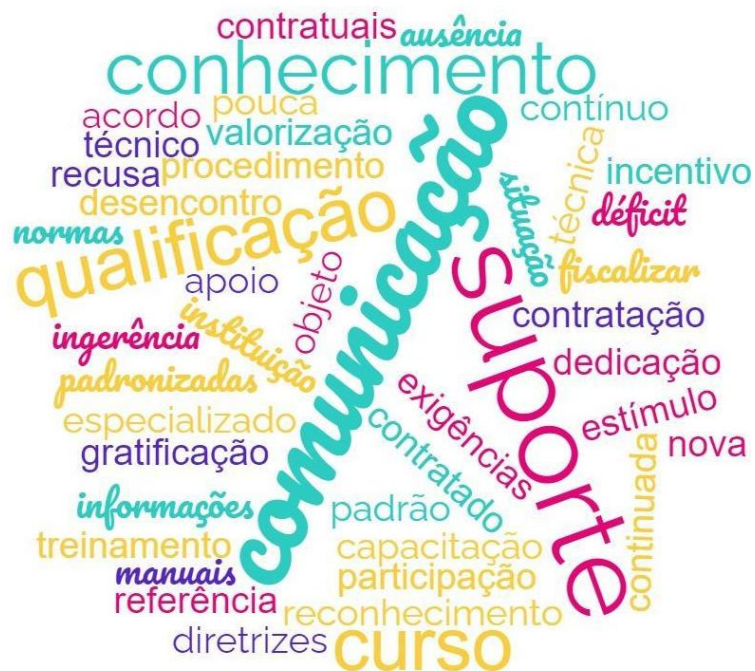
Pires (2020) ressalta que a identificação com a função é um fator que pesa no desempenho de um bom serviço, uma vez que possivelmente não haverá uma total dedicação, e, vai além, atentando para o fato de haver necessidade de substituição daqueles que são apáticos às funções.

### 4.3 Dificuldades enfrentadas

Neste bloco de análise, os entrevistados responderam, abertamente, dois questionamentos, descritos a seguir.

Questionados sobre as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de fiscalização, as palavras com maior frequência de aparecimento nas respostas são descritas na figura 5.

Figura 5 - Palavras mais citadas



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Podemos observar que as palavras de maior destaque pelos fiscais/gestores contratuais foram comunicação, suporte, qualificação, curso, conhecimento, entre outras.

Partindo para uma análise mais detalhada, as respostas foram tratadas por meio da análise de conteúdo por frequência. Conforme o quadro a seguir.

**Quadro 7 – Problemas relatados**

Problemas relatados		Frequência de ocorrência	
Categoria	Código	Absoluta	Percentual
Informação	Informações, comunicação, exigências, referência, desconhecimento.	7	23,3%
Procedimentos adotados	Diretrizes, procedimentos.	2	6,7%
Capacitação para função	Conhecimento, manuais, cursos, qualificação, capacitação, treinamento.	8	26,7%
Apoio institucional	Suporte, apoio, incentivo.	6	20,0%
Reconhecimento	Valorização, reconhecimento.	2	6,7%
Designação	Recusar, sobrecarga, nova, início, participação, contratação.	5	16,7%

**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Conforme podemos observar, no quadro 7, ao analisar o conteúdo das entrevistas, pudemos enquadrar os códigos em suas respectivas categorias e a seguir vamos abordá-las conforme sua ordem de aparecimento, além de apresentarmos as declarações sobre o comprometimento da eficácia do processo de fiscalização correlacionando à categoria.

Em primeiro lugar na frequência de aparecimento, com 08 (oito) alusões, aparece: Capacitação.

A capacitação como dificuldade presente na fiscalização de contratos no CSTR teve uma frequência de 26,7% entre as respostas, conforme quadro 7.

Esse resultado corrobora os dados encontrados no tópico 4.3.3, os quais apontaram que apenas 54,6% dos entrevistados, pouco mais da metade, receberam a capacitação necessária da instituição, além disso para 72,7% a capacitação não foi oferecida em tempo hábil. Ademais, a

maioria dos entrevistados, 81,9%, concordaram que buscavam se qualificar por meios diversos antes de qualquer iniciativa institucional.

Destaca-se algumas respostas dos entrevistados que citaram a capacitação como problema:

“Conhecimento técnico na área, disponibilização de manuais, certo déficit no oferecimento de cursos de fiscalização” (EN02).

“Eu entendo que seria necessária mais qualificação, algum curso diante das inovações que surgem, poderia ser um processo de capacitação continuada que periodicamente pudesse ser atualizado.” (EN04).

“Não ter qualificação técnica [...]” (EN09).

“Falta de treinamento [...]” (EN10).

A falta de informações foi a segunda dificuldade mais citada pelos entrevistados, com uma frequência de 23,3%, conforme quadro 7.

Novamente os dados aqui encontrados, corroboram a baixa percepção, 45,4%, encontrada no tópico 4.2.5.

Algumas falas dos entrevistados que citaram a dificuldade em obter informações são citadas a seguir:

“As principais dificuldades são relativas ao desencontro de informações entre o CSTR e a Gestão Superior em Campina Grande [...]” (EN01).

“[...] a gente percebe a que existe falta de comunicação e até uma ingerência [...]” (EN01).

“Pouca referência de experiências anteriores para se basear [...]” (EN05).

“Conseguir verificar o que pode ser exigido na fiscalização [...]” (EN06).

“Conhecimento do objeto do contrato, muitas vezes a gente é designado sem esse conhecimento, sem saber o que vai fiscalizar [...]” (EN09).

Em terceira posição, representando 20%, a categoria Apoio Recebido foi citada 06 (seis) vezes pelos entrevistados como um dos problemas que afetam a eficácia do processo de fiscalização no CSTR.

Sobre o apoio institucional, alguns entrevistados relataram:

“Falta de suporte de um setor competente em nível institucional da sede, uma vez que o contrato é vinculado à sede deveria haver um setor institucional, apesar de haver a coordenação de contratos, divisão de fiscalização de contratos.” (EN05).



“Falta de suporte especializado, alguém da área do direito que trabalhe diretamente com isso, assistência jurídica, alguma coisa nesse sentido para nos dar respaldo.” (EN08).

“[...] Você não tem apoio suficiente para continuar, para exercer sua função.” (EN10)

Em quarta posição, entraves relacionados à categoria Designação para função representaram 16,7% do total de problemas enfrentados pelos servidores, recebendo um total de 05 (cinco) citações.

Enquadram-se nesta categoria, os problemas que se refiram ao processo de designar servidores para acompanhar os contratos, como a observância do número de contratos acompanhados, a qualificação prévia, a comunicação, participação em etapas do planejamento e etc.

Incertezas relacionadas ao processo de designação já haviam sido registradas, no tópico 4.2.1, em que os entrevistados demonstraram baixa concordância quanto à observância de requisitos para a designação como número de contratos, compatibilidade com o cargo ocupado e participação na etapa de planejamento.

Conforme a seguir, podemos conhecer o relato de alguns servidores, quando questionados sobre os principais problemas enfrentados.

O entrevistado 07, em suas palavras, “Quando começa o processo, é uma situação nova, você se perde. [...] O objeto do contrato, como fazer, como fiscalizar, uma coisa nova diferente das outras.” (EN07).

Ainda nesse sentido, o entrevistado 11, relata a necessidade de participar de etapas anteriores à fiscalização.

“Participação maior no contrato, ter acesso a como é feita a contratação [...]” (EN11).

Em última posição, aparecem as categorias Reconhecimento citada 02 (duas) vezes como sendo um problema enfrentado pelos fiscais/gestores contratuais, representando 6,7% do total, e a categoria Procedimentos, também com 02 (duas) citações dos entrevistados, representando 6,7% do total.

Sobre o reconhecimento dos serviços prestados pelos fiscais, algumas respostas foram contundentes em apontar a ausência de benefícios em participar das equipes de fiscalização.

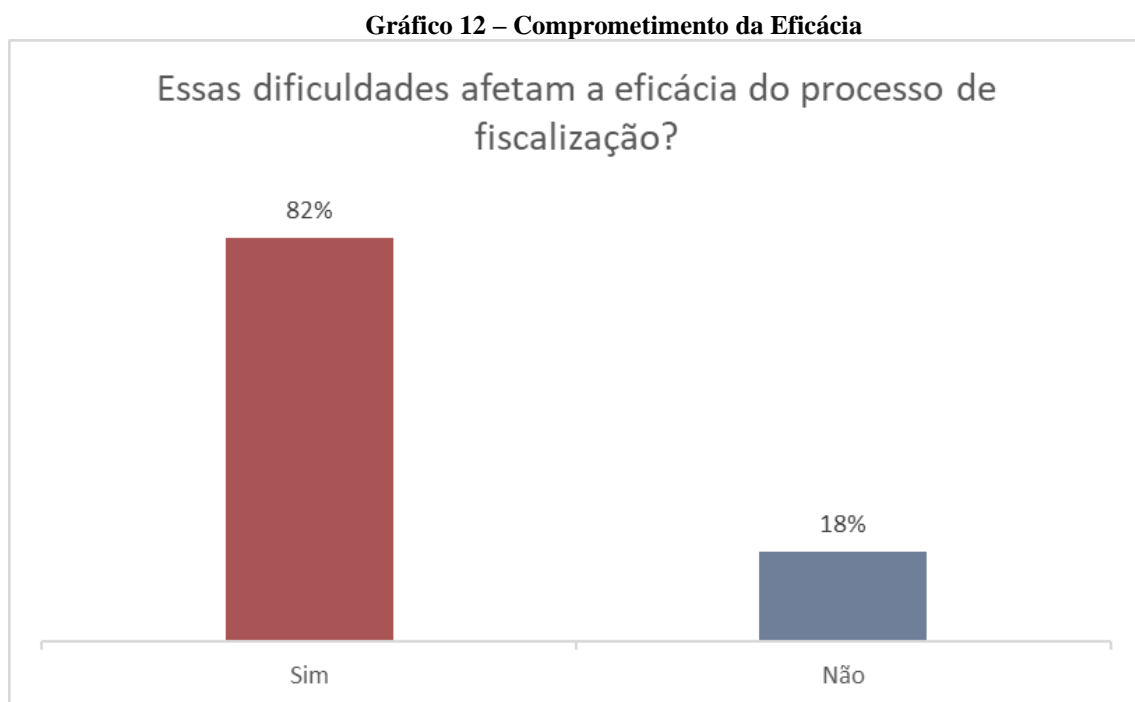
“Falta de valorização, pois a função é de grande responsabilidade, mas você não recebe gratificação e pouco reconhecimento, de fato, institucional sobre um trabalho que demanda tanta entrega, compromisso e responsabilidade.” (EN05).

Por último, quanto aos problemas relacionados aos procedimentos adotados na instituição. A falta de diretriz padronizada proveniente da alta gestão foi indicada pelo entrevistado 01, como um dos problemas na fiscalização de contratos no CSTR, acompanhado pelo entrevistado 08.

“[...] O problema hoje não é interno, mas global em relação a falta de comunicação e diretrizes padronizadas de cima para baixo. “ (EN01).

“Falta de um procedimento padrão, para a gente ter acesso e se orientar durante o processo, e não sair fazendo uma coisa e outra por conta própria [...]” (EN08).

Após identificar as principais dificuldades enfrentadas, os servidores foram questionados sobre a possibilidade de os problemas citados afetarem a eficácia, ou seja, atingir os resultados pretendidos (Chiavenato, 2008), do processo de fiscalização, e os resultados encontrados foram:



**Fonte: dados da pesquisa (2024)**

Dos entrevistados, 82% afirmaram que as dificuldades que envolvem o processo de fiscalização no CSTR afetam a eficácia do processo de fiscalização contratual; enquanto 18% discordaram quando questionados.

Dos que responderam afirmativamente, alguns justificaram suas respostas, conforme apresentadas abaixo:

“Sim, pois a partir do momento que não encontramos uma padronização, o processo não fica bem instruído, em um mês eles exigem um documento, aí muda a equipe lá em campina grande, e essa equipe já exige outro documento. As equipes vão mudando em Campina e cada de equipe acha que deve exigir ou não exigir certa documentação, e acaba que nossa equipe de fiscalização do campus de patos fica um pouco insegura e indecisa em relação a que etapas deve concluir, que tipo de documentação deve ser inserida e como agir em certas situações. Acho que independentemente de quem esteja na direção e na coordenação do setor de compras e contratos e fiscalização em campina deveria ter uma forma de agir independentemente de quem venha a assumir esses cargos.” (E01).

“Sim, acredito que por alguma falta de informação algo pode não sair bem.” (E04).

“Sim, totalmente. Gera desinteresse entre os servidores para participar. Quem é que quer ser fiscal de contrato, o que você ganha ser fiscal de contrato?! A não ser que você tenha interesses escusos.” (E05).

“Sim, no sentido que a gente está fiscalizando com base numa norma que não existe mais. Você pode estar fiscalizando a mais ou a menos, se uma nova norma vem a acrescentar um novo parâmetro que deve ser observado e a gente não está observando. Por isso que é importante que antes do início da fiscalização, ou seja, após uma atualização de norma houvesse um treinamento para quem é fiscal, porque de repente a gente está deixando de exigir uma coisa que passou a ser exigida.” (E06).

“Sim, porque eu acho que uma hora ou outra a gente vai acabar fazendo uma coisa errada. A coisa está muito mecânica, tem uma estrutura processual e eu olho basicamente o que tem.” (E10).

É de suma importância, atentarmos ao fato de os entrevistados, além de identificarem problemas na fiscalização, reconhecem, em sua maioria, que eles comprometem de alguma forma a sua atuação durante suas tarefas. Sendo assim, podemos pressupor existir uma necessidade de correção dos entraves, a fim de garantir a execução perfeita do processo.

#### 4.4 Proposta de intervenção

As medidas aqui propostas baseiam-se nos dados do tópico 4.3, onde os entrevistados puderam expor, abertamente, as principais dificuldades enfrentadas durante o acompanhamento dos contratos, além do mais, os problemas citados foram comparados com o nível de percepção relativo à categoria correspondente, conforme tópico 4.2.

Assim sendo, foram propostos planos de ação que trabalham individualmente cada problema encontrado, no tópico 4.3, adotando como instrumento a ferramenta de gestão da qualidade 5W2H, conforme citado na metodologia.

**Quadro 8 - Plano de Ação para falta de capacitação**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<p><b>Problema:</b> falta de capacitação  <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR</p>
<b>O que:</b> plano de capacitação
<b>Por que:</b> para que os servidores recebam a qualificação necessária e no tempo certo.
<b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024
<b>Quem:</b> Direção de Centro
<p><b>Como:</b> A UFCG deverá desenvolver um plano de capacitação continuada para os servidores, a nível institucional, contendo um cronograma anual de capacitação, pontos temáticos pré-definidos e consulta aos fiscais e gestores de modo a levantar as principais necessidades;</p> <p>As capacitações devem deixar de ser pontuais e passarem a ser pensadas do ponto de vista estratégico utilizando ferramentas como metodologias organizadas, definição de metas, alocação de recurso, realização de ações, gestão documental e gestão do conhecimento. Com isso os gestores e fiscais contratuais poderão reter eficientemente o conhecimento necessário para desempenhar suas funções de forma autônoma, além de transmitirem-no em seus ambientes de trabalho, agindo como agentes de capacitação;</p> <p>Além do mais, a gestão deverá agir proativamente para oferecer a capacitação no tempo certo aos servidores, ou seja, trazer os novos entendimentos e regras sobre fiscalização contratual, antes do início dos processos de fiscalização.</p>
<b>Quanto custa:</b> indefinido

**Fonte: elaboração própria (2024)**

**Quadro 9 - Plano de ação para falta de informação**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<p><b>Problema:</b> falta de informação  <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR</p>
<p><b>O que:</b> adoção dos modelos de gestão do conhecimento e da informação.</p>
<p><b>Por que:</b> proporcionar distribuição de informações aos que precisam, além de uma comunicação clara, eficaz e essencial.</p>
<p><b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural</p>
<p><b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024</p>
<p><b>Quem:</b> Direção de Centro</p>
<p><b>Como:</b> A UFCG deve fazer uso dos novos conceitos da administração moderna como gestão do conhecimento e a gestão da informação de modo a reter e tratar os dados produzidos, diariamente nos processos de trabalho da instituição, transformando-os em conhecimento útil e favorável ao aperfeiçoamento das atividades corporativas.</p> <p>Além disso, o órgão deve se preocupar em transmitir e disponibilizar as informações de forma eficiente, eficaz e de qualidade, livre de interferências como falta de clareza, sobrecarga ou arbitrariedade.</p> <p>A elaboração e divulgação de materiais que auxiliem os fiscais, como livros ou manuais, deve ser uma prioridade da gestão, tendo em vista a importância de sua ajuda para os servidores que necessitam fazer consultas ou tirar dúvidas</p>
<p><b>Quanto custa:</b> indefinido</p>

**Fonte: elaboração própria (2024)**

**Quadro 10 - Plano de ação para falta de apoio institucional**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<p><b>Problema:</b> falta de apoio  <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR</p>
<b>O que:</b> criação de um setor de suporte
<b>Por que:</b> servirá como base de consulta e suporte nas atividades, por meio de assessoramento e elucidação de questionamentos.
<b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024
<b>Quem:</b> Direção de Centro
<p><b>Como:</b> A criação de um setor de suporte fomentará o apoio necessário aos servidores para desempenharem suas funções com segurança e determinação, uma vez que trabalhará no atendimento especializado em questões referente à fiscalização contratual. O departamento poderia localizar-se dentro do Campus CSTR, ou, quando, por condições estruturais ou humanas for impossível, adotasse uma estrutura centralizada, desde que pudesse atender às demandas dos agentes satisfatoriamente.</p> <p>Ademais, caso já exista tal setor, uma ação de fortalecimento deve ser desenvolvida, no sentido de melhorar sua transparência, aplicabilidade e capacidade de dar suporte aos servidores.</p>
<b>Quanto custa:</b> indefinido

**Fonte: elaboração própria (2024)**

**Quadro 11 - Plano de ação para falta de reconhecimento**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<p><b>Problema:</b> falta de reconhecimento  <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR</p>
<b>O que:</b> cultura de valorização
<b>Por que:</b> possibilitará o aumento da satisfação no trabalho, resultando num melhor desempenho e interesse.
<b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024
<b>Quem:</b> Direção de Centro
<p><b>Como:</b> Uma maior atenção deve ser direcionada aos servidores que trabalham com fiscalização contratual. A sondagem dos principais anseios, a idealização de iniciativas e um sistema de recompensas são algumas das estratégias disponíveis que possibilitam uma rotina mais saudável, diminuindo o desprazer e nível de rotatividade dos fiscais e além de atrair o interesse de servidores para fazerem parte das equipes de fiscalização.</p>
<b>Quanto custa:</b> indefinido

**Fonte: elaboração própria (2024)**

**Quadro 12 - Plano de ação para problemas com a designação**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<b>Problema:</b> designação <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR
<b>O que:</b> observar a legislação no tocante à designação de fiscais e gestores contratuais
<b>Por que:</b> evitará a sobrecarga de servidores, a incompatibilidade entre o cargo e a função, além de observar o conhecimento prévio e a capacitação dos agentes.
<b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024
<b>Quem:</b> Direção de Centro
<b>Como:</b> A designação deverá adotar precipuamente as determinações legais para que seja feita de forma correta. Entre alguns dos pontos mais críticos, encontram-se a necessidade de compatibilidade com o cargo, a quantidade de contratos, a capacitação para as atividades e a necessidade de participação em etapas do planejamento.  A utilização de um banco de dados atualizado referente aos servidores e suas qualificações, além de outras informações como tempo de exercício como fiscal ou gestor, contratos fiscalizados e capacitações feitas complementar o processo decisório de escolha dos nomes para acompanhar os contratos.
<b>Quanto custa:</b> indefinido

**Fonte: elaboração própria (2024)**

**Quadro 13- Plano de ação para problemas com procedimentos adotados**

<b>Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR</b>
<b>Problema:</b> procedimentos <b>Objetivo:</b> melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR
<b>O que:</b> elaboração de normas internas
<b>Por que:</b> os servidores poderão acompanhar os contratos de forma padronizada e pré-estabelecida, sem margens para desvios.
<b>Onde:</b> Centro de Saúde e Tecnologia Rural
<b>Quando:</b> até 01 de dezembro de 2024
<b>Quem:</b> Direção de Centro
<b>Como:</b> A instituição, na medida de suas competências, deve elaborar ou aprimorar as normativas internas que tratam da fiscalização contratual, buscando atingir um determinado nível de padronização nos regulamentos. A elaboração de Procedimento Operacional Padrão, Check-List, ou simplesmente instruções é a chave para que os contratos sejam bem acompanhados, sem que os agentes ultrapassem suas competências ou esqueçam de averiguar algum ponto essencial.  Além do mais, a padronização das normas garantirá, também, facilidade nas atividades, melhor entendimento e um maior nível de qualidade no acompanhamento, uma vez que o fiscal ou gestor buscará seguir aquela linha de raciocínio já instituída pelo órgão, evitando possíveis erros e retrabalho.
<b>Quanto custa:</b> indefinido

**Fonte: elaboração própria (2024)**

#### 4.4.1 Ponderações sobre a proposta de intervenção

Adequando-se a metodologia adotada, pesquisa-ação, foram entrevistados novamente os servidores que participaram da coleta de dados 01, e, desta vez, na coleta de dados 02, puderam ser ouvidos 06 servidores.

Aos olhos dos entrevistados, o plano de ação componente do produto técnico-tecnológico foi considerado adequado por unanimidade.

Quando questionados como avaliam o produto técnico-tecnológico, no caso, a proposta de intervenção pertencente, alguns dos entrevistados assim opinaram:

“Adequada e necessária, no sentido de atender as necessidades das demandas e das equipes de fiscais.” (E01);

“Achei bom e acho que além de ter sido uma ideia bem desenvolvida, e é essencial colocar em prática” (E02);

“Pertinente [...]” (E03);

Ao serem questionados se as soluções propostas no relatório técnico contribuíram com seu conhecimento sobre fiscalização de contratos, a resposta foi afirmativa de forma unânime.

Por outro lado, quando perguntados se as soluções propostas contribuirão, de algum modo, com as práticas de fiscalização, maioria dos entrevistados responderam que “Sim”, e apenas um entrevistado manifestou contrariedade declarando: “Para mim, especificamente, acho que não atinge tanto meu trabalho, por que basicamente eu não tenho problema com capacitação, já não sofro tanto com falta de informação; mas de forma geral sim, a depender da aplicação [...], pensando em outros fiscais.” (E06).

Os entrevistados puderam, também, externar sugestões de melhorias, dentre algumas podemos listar, no tocante ao apoio institucional:

“Estreitar as relações entre o campus de patos com a gestão em Campina Grande, formulando ações condizentes com as necessidades de quem trabalha com a fiscalização de contratos.” (E01);

“O apoio é importante ser mais na parte jurídica, de como agir, se aquilo é legal, se é dentro da legalidade ou não.” (E03);

“Fazer com que a estrutura que hoje existe, que é meramente funcional, serve apenas para cobrar que as equipes de fiscalização procedam com suas demandas processuais, que ela se transforme numa estrutura, que você veja que ela vai dar suporte aos fiscais, que vai organizar a capacitação, que vai transformar o conhecimento tácito em explícito.” (E06).



Quanto às melhorias na capacitação:

“Os cursos são os mesmos [...], eu acho que deveria ter algo de cunho prático, [...] sobre como padronizar documentos, criar ação de um fluxograma, que a gente saiba como fazer quando acontece uma situação x ou y.” (E02);

“Os cursos são genéricos, precisaria ser algo mais específico de cada contrato. Sinto falta de treinamentos mais práticos, específicos ao contrato em si.” (E04);

“As capacitações saírem da esfera teórica. Contar com técnicos com atuação prática no desempenho da função para compartilharem experiências.” (E06).

A respeito da informação sobre fiscalização de contratos:

“Identificar o acervo de conhecimento tácito juntos aos servidores técnicos mais experientes para transformar num conhecimento explícito.” (E06);

“Criar redes sociais, ou no próprio site do CSTR, onde se possa colocar um tira dúvidas, levantamento das principais dúvidas, condensá-las e colocar ali, num ambiente onde tem boa visibilidade, seja site, Instagram, enfim vídeo, e-mail para o grupo de fiscais do campus.” (E02).

Por fim, sobre as sugestões de melhoria no reconhecimento atribuído aos fiscais e gestores contratuais, o entrevistado 04, assim relatou:

“Nem sempre é a parte financeira, se fosse só a parte financeira e houvesse a possibilidade, mas a gente sabe a limitação, acho que não tem como ser financeiro. Equilibrar, acho que é por aí, não sobrecarregar a mesma pessoa, dividir o trabalho. Acho que a fiscalização poderia contar como pontuação na progressão.” (E04);

Em complementação, para o entrevistado 06, uma proposta de melhoria do reconhecimento dos fiscais, seria:

“Buscar através dos mecanismos possíveis, estimular o pessoal a participar, seja propiciando viagens para troca de experiências entre os campi, estrutura cursos e treinamentos que possibilitem aos colegas com melhor desempenho compartilharem seu conhecimento e assim ganharem gratificação por ministrar cursos.” (E06).

Diante das considerações apresentadas, podemos considerar o modelo de intervenção proposto como satisfatório à vista dos servidores envolvidos, contribuindo para um amadurecimento do modelo frente a uma futura apresentação aos diretores e dirigentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na oferta de um serviço público de qualidade, à Administração Pública não basta a simples contratação de um terceirizado para instrumentalizar essa necessidade, indispensável se faz verificar o pleno atendimento do interesse do órgão por parte da contratada, nesse sentido a atuação da equipe de fiscalização e gestão contratual convergem para garantir a eficiência nas contratações, zelando pelo erário e as finalidades precípuas.

O presente trabalho buscou analisar o processo de fiscalização contratual no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG e teve a seguinte problemática: Quais os pontos críticos observados no processo de fiscalização de contratos, no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG, e sua eficácia?

Após a coleta de dados, ficou evidente que os servidores enfrentam dificuldades em diversos aspectos do processo de fiscalização de contratos, afetando a eficácia do processo. O nível de percepção geral dos entrevistados sobre a fiscalização contratual no CSTR é de 64% de concordância, 23% de discordância e 13% de neutralidade.

Ademais, a percepção dos fiscais e gestores foi analisada com base em categorias predefinidas, conforme a metodologia proposta.

Sendo assim, em contexto positivo, os dados mostram que os servidores têm uma excelente percepção da relevância da fiscalização, de forma unânime concordam com a importância de acompanhar os contratos para uma oferta do serviço de qualidade e garantia do funcionamento institucional, além de reconhecerem o prestígio da função.

A respeito da designação para função, apesar de boa percepção, 60%, os dados apontam a necessidade de uma intervenção em questões como o fornecimento de documentos e a participação em processos do planejamento de contratação, uma vez que os níveis de percepção não foram bons.

Sobre o apoio recebido da instituição, os entrevistados puderam expor uma percepção de 69,7% de concordância, e embora discordem, em sua maioria, quanto à existência de um setor específico para dar apoio no CSTR, relataram, majoritariamente, terem recebido o apoio necessário para suas funções da direção de centro ou do setor responsável, além de terem destacado a importância dos colegas como apoio necessário.

Quanto ao conhecimento e capacitação para as funções, a percepção dos entrevistados obteve 60,6% de concordância. Alguns pontos merecem destaque nessa categoria, como o alto nível de conhecimento das atribuições e leis referentes à fiscalização contratual, mas destaca-se também a incapacidade de os conhecimentos rotineiros para fiscalização de contratos,

necessitando de uma capacitação específica. Os entrevistados exteriorizam a ausência de capacitação em tempo hábil oferecida pela instituição, sendo necessário qualificarem-se por contra própria.

No tocante aos procedimentos adotados, o nível de percepção da categoria geral foi de apenas 54,5%. Em análise particular das afirmativas, pudemos notar uma dispersão nas respostas sobre a existência de procedimentos padrões no CSTR, o que pode refletir a inexistência desses instrumentos ou a sua falta de conhecimento. Um ponto crítico observado foi a baixíssima concordância, 9,1%, sobre a existência de normas internas que deem suporte aos fiscais e gestores, indicando a não utilização da faculdade de que dispõe a Administração em editar normas internas para facilitar o trabalho dos fiscais, conforme expresso em lei. Ainda sobre os procedimentos, os respondentes concordaram, em unanimidade, como a existência de check-list ou procedimento operacional padrão contribuiria nas suas funções.

O acesso a informações foi o tema que obteve menor nível de percepção dos fiscais, com apenas 45,5% de concordância. Os dados mostram que os termos de referência e contratos estão disponíveis em locais de fácil acesso, contudo os agentes enfrentam problemas com a ausência de materiais e documentos que auxiliem na fiscalização, que sejam fonte de consulta e possibilitem tirar dúvidas.

Além da baixa percepção em alguns pontos como citado anteriormente, estão presentes algumas dificuldades, conforme relatado pelos entrevistados, como: a deficiência na capacitação, a ausência de informações, a falta de apoio institucional, a inadequada designação, a falta de procedimentos internos e o baixo reconhecimento.

A partir da investigação, revela-se a necessidade da gestão da UFCG, sobretudo do CSTR, repensar o modelo de fiscalização contratual existente. A entidade deve atuar de forma mais estratégica na coordenação dos trabalhos, obedecendo aos ditames da legislação que trata do assunto, como a NLLC e a IN 05/2017, isso permitirá o alcance de melhores resultados e eficácia nas contratações.

Diante dos fatores negativos, a pesquisa buscou elaborar uma proposta de intervenção que vise modificar o modelo atual de trabalho, contribuindo para um melhor resultado. Em vista disso, foi elaborado um plano de ação, baseando-se na ferramenta da qualidade 5W2H, referente a cada criticidade encontrada durante a coleta de dados, especificamente: informações, capacitação, procedimentos, apoio institucional, reconhecimento e designação, conforme tópico 4.4.

Em opinião à intervenção proposta, os entrevistados avaliaram positivamente as ações propostas, além de sugerirem melhorias para próximas versões, conforme tópico 4.4.1.

A presente pesquisa fornece, à gestão do CSTR, importantes achados sobre a percepção dos fiscais a respeito do processo de fiscalização, além de suas principais queixas. A visão dos servidores que trabalham diariamente com a temática é importante, pois expõe as necessidades de melhorias a fim de tornar o processo mais eficiente e eficaz, além de subsidiar ações futuras da instituição.

Sobre as limitações da pesquisa, podemos identificar a ausência de análise do ponto de vista organizacional sobre o processo de capacitação, como cursos oferecidos, treinamentos, iniciativas de capacitação, suporte e etc, uma vez que o trabalho se limitou a entender a percepção individual dos servidores. Além desse ponto, podemos citar também a necessidade e expansão do estudo para outros campi da instituição, de modo a fazer um estudo de caso comparativo na busca de encontrar padrões de atividade.

Como sugestões para possíveis trabalhos posteriores, podemos destacar a hipótese de uma análise da fiscalização contratual partindo da visão organizacional comparando-a com resultados obtidos na visão dos servidores, além da possibilidade de se realizar estudos em outros campi da UFCG ou de outra IES.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo da experiência internacional recente**. Cadernos ENAP. Brasília, nº 10, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 02 abr. 2024.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 29. ed. Rio de Janeiro: GEN – Método, 2021.
- MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. **Fiscalização contratual: "Calcanhar de Aquiles" da execução dos contratos administrativos**. Revista do Tribunal de Contas da União, 114, 53-62, jan-abr. 2009. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/342>. Acesso em 20 nov. 2023.
- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. **Fiscalização contratual na Lei nº 14.133/2021 : governança e resultado na execução de contratos administrativos**. Revista do Tribunal de Contas da União, v. 53, n. 150, p. 1-27, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1814>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília, Enap, 2016. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2441/1/GESCON%20-%20Apostila.pdf>>. Acesso em 03 abr. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: edições 70, 2016. Tradução de: L'Analyse de Contenu
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. 399 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88\\_EC105\\_livro.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf). Acesso em: 24 out. 2022.
- \_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. **Detalhamento das licitações**. Brasília, DF: Portal da Transparência, 2024. Disponível em: <https://prgaf.ufcg.edu.br/licitacoes.html>. Acesso em: 14 mar. 2024.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.139, de 29 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto. Diário Oficial da União, Brasília, DF: 29 nov. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.139-de-28-de-novembro-de-2019-230458659>. Acesso em: 1 nov. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: 27 fev. 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 1 nov. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, [2017a]. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 1 nov. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 1 nov. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 98, de 26 de dezembro de 2022**. Estabelece regras e diretrizes para o procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, [2022a]. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-seges/me-n-98-de-26-de-dezembro-de-2022-453830411>. Acesso em: 13 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.271, de 7 DE julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília: Presidência da República, [1997a]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm). Acesso em: 28 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Presidência da República [2018]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm). Acesso em: 28 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.491 de 9 de setembro de 1997. **Programa nacional de desestatização**. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Presidência da República [1997b]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9491.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9491.htm). Acesso em: 28 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10419.htm) Acesso em: 28 set. 2023.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Agências executivas. Brasília, DF: MARE, [1997c]. (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 4.).

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2005]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, Presidência da República, [2017b] Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018**. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília, Presidência da República, [2018b] Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm)>. Acesso em: 14 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 748/2011**. Plenário. Relator: Ubiratan Aguiar. Sessão: 30/03/2011. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A748%2520ANOACORDAO%253A2011%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A748%2520ANOACORDAO%253A2011%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 18 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.605/2012**. Plenário. Relator: Marcos Bemquerer. Sessão: 26/09/2012. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2605%2520ANOACORDAO%253A2012%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2605%2520ANOACORDAO%253A2012%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 18 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1.094/2013**. Plenário. Relator: José Jorge. Sessão: 08/05/2013. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A1094%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A1094%2520ANOACORDAO%253A2013%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 19 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2350/2016**. Plenário. Relator: Raimundo Carreiro. Sessão: 14/09/2016. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1735824/NUMACORDAOINT%20asc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1735824/NUMACORDAOINT%20asc/0). Acesso em: 24 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1224/2018** – Plenário. Relator: Walton Alencar Rodrigues. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, [2018c]. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A1224%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A1224%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em 24 de mar. 2024.

\_\_\_\_\_. **Decreto 11.246, de 27 de outubro de 2022**. Regulamenta o disposto no § 3º do art. 8º da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre as regras para a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, o funcionamento da comissão de contratação e a atuação dos gestores e fiscais de contratos, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, [2022b]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm). Acesso em 19 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3676/2014**. Segunda Câmara. Relator: José Jorge. Sessão: 22/07/2014. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A3676%2520ANOACORDAO%253A2014%2520COLEGIADO%253A%2522Segunda%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A3676%2520ANOACORDAO%253A2014%2520COLEGIADO%253A%2522Segunda%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em 19 mar. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Portal da Transparência**. Brasília, CGU, [2024]. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/>. Acesso em 11 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. Revista do serviço público. Ano 50, Número 4. Out-dez 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>> Acesso em: 14 mar. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do serviço público. Ano 49, Número 1. Jan-mar 1998. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf). Acesso em: 29 set. 2023.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Ciência & Trópico, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 1 out. 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 4. ed. Editora: JusPODIVM. Salvador, 2017.

CAVALCANTE, Ronaldo Camara. **Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público**. Simpósio de excelência em gestão e Tecnologia, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/1152485.pdf>. Acesso em 30 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONCEIÇÃO, Sérgio Sávio Ferreira da. **Fiscalização de Contratos de Terceirização de Mão de Obra na Universidade Federal de Sergipe: uma análise sobre a atuação e percepção dos agentes envolvidos no processo**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Sergipe, 2019

CRUZ, Leandro Américo da; SOUZA, Antônio Artur de. **Avaliação dos contratos públicos na perspectiva dos fiscais técnicos e administrativos**: análise dos hospitais universitários federais de minas gerais. Revista da CGU, [S. l.], v. 13, n. 24, p. 285–301, 2021. DOI: 10.36428/revistadacgu.v13i24.194. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/194](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/194). Acesso em: 24 out. 2022.

CUIABANO, Marlon Nascimento. **Processo de fiscalização de contratos administrativos em uma IES pública**. Dissertação (Mestrado profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior)- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DUARTE, Inês Cristina Vieira. **Melhoria Contínua através do Kaizen**: estudo de caso. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2013.

FADUL, Elvia M. C.; SILVA, Lindomar P. **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a nova administração pública**. In ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 14. ed. São Paulo: Dialética, 2010.

FURTADO, Lucas Rocha. **Contratos administrativos e contratos de direito privado celebrados pela Administração Pública**. Revista do TCU, v. 31, n. 86, p. 41-60, 2000. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/934>. Acesso em: 01 abr. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. Ed. – São Paulo: companhia das letras, 1995.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 9. ed. São Paulo: RT, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Leonardo Vasconcelos Assis de. **Contratos administrativos: um estudo sobre o processo de gestão e fiscalização dos serviços continuados no IFRN**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2021.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: [https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf). Acesso em: 14 mar. 2024.

MANTOVANI, Gabriela Vilela dos Santos. **Fiscalização administrativa de contratos terceirizados no HU-UFGD**. 2019. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2012

MARQUES NETO, Floriano Peixoto de Azevedo. **Do contrato administrativo à administração contratual: Administrative contract and contractual administration**. Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura | RDAI, São Paulo: Thomson Reuters | Livraria RT, v. 3, n. 9, p. 341–352, 2019. DOI: 10.48143/rdai/09.fmn. Disponível em: <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/179>. Acesso em: 6 abr. 2024.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amuru. **Introdução à administração**. 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2000.



- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo, Malheiros, 2016.
- MEDAUAR, Odente. **Direito Administrativo Moderno**. 21.ed. Belo Horizonte, Fórum: 2018.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 31. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros, 2014.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.
- MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração geral e pública para concursos**. 2º ed. Editoria: JusPODIVM, 2017.
- MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 940 p.
- MOTA, Aline Fonseca. **Estudo dos fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos no IFNMG- Campus Montes Claros**. 2017. Dissertação (Mestrado em administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.
- MUNIZ, Lílian Mota. **Gestão de contratos: um olhar sobre a atuação dos fiscais de contratos em uma unidade hospitalar da SESAB**. 2022. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016
- PIRES, Adriane Margareth de Oliveira Santana. **Fiscalização de contratos: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras**. Dissertação (Mestrado em administração pública) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2020.
- PRÓ-REITORIA DE GESTÃO FINANCEIRA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Portaria SEI nº 62, de 16 de março de 2022**. Boletim de serviço. Designa equipe de fiscalização de contrato. Campina Grande: Sistema Eletrônico de Informação, 21 mar. 2022. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/boletim-de-servico.html?download=1460:reitoria-boletim-de-servico-n-62-2022>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- REZENDE, Diego Dutra. **Melhoria contínua: implementação de um modelo para melhoria de indicadores de desempenho fabril**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2018.
- RICHARDSON, Roberto Jerry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 848-857, Jul. de 2017. Disponível em: < <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-no-brasil>>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2014
- SILVA, Ailton Alves da. **Fiscalização e gestão de contratos administrativos: uma análise no contexto dos serviços terceirizados de mão-de-obra na UFCA**. Dissertação (Mestrado profissional em gestão pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Natal, RN, 2022.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; ALMEIDA, Tadeu Lourenço de. **Fiscalização de contratos administrativos de serviços terceirizados: uma análise da eficácia da instrução normativa nº 5, de 25 de maio de 2017, no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG**. Desenvolvimento em Questão, [S. l.], v.

21, n. 59, p. e13084, 2023. DOI: 10.21527/2237-6453.2023.59.13084. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/13084>. Acesso em: 10 mar. 2024.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TARTUCE, Flávio. **Manual de direito civil: volume único**. 10. Ed. Rio de Janeiro, Forense; MÉTODO, 2022.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo, SP: Cortez: Autores associados, 1986.

TONIAL, Maurício; PASQUALETTI, Fernanda Diniz; SOMAVILA, Leticia de Carvalho. **Os desafios dos gestores na fiscalização de contratos administrativos do Porto de Imbituba**. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO PORTUÁRIO, 2019, Florianópolis. Anais eletrônicos. Campinas, Galoá, 2019. Disponível em: <<https://proceedings.science/cidesport-2019/trabalhos/os-desafios-dos-gestores-na-fiscalizacao-de-contratos-administrativos-do-porto-d?lang=pt-br>> Acesso em: 01 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Conselho Universitário. **Resolução nº 04 de 05 de outubro de 2020**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFCG. Campina Grande: Conselho Universitário, 2020. Disponível em: [https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI\\_2020\\_2024\\_.pdf](https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI_2020_2024_.pdf). Acesso em: 24 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Resolução nº 05 de 2002**. Aprova a proposta de Estatuto da Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/estatuto.html>. Acesso em: 29 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **Resolução nº 04 de 2004**. Aprova o Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>. Acesso em: 29 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 02/2016 de 09 de maio de 2016**. Institui o Sistema Eletrônico de Informações – SEI como o sistema de processo eletrônico administrativo da Universidade Federal de Campina Grande e dá outras providências. Disponível em: <[https://prgaf.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/sei\\_ufcg/Resolucao022016\\_17022016.pdf](https://prgaf.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/sei_ufcg/Resolucao022016_17022016.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2024.

## APÊNDICES

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (1)

1. Você exerce ou já exerceu funções de gestor ou fiscal (administrativo, técnico ou setorial) de contratos administrativos?

Sim

Não. Caso opte por esta opção, abandone a entrevista.

<b>Perfil Socioprofissional</b>
2. Qual a sua idade?
<input type="checkbox"/> de 18 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> acima de 50 anos
3. Qual o seu sexo?
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
4. Qual o seu cargo?
5. Há quanto tempo você está na instituição?
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 3,1 e 5 anos <input type="checkbox"/> Acima de 5 anos
6. Qual seu nível de formação?
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduado

<b>Percepção do Processo</b>
<b>Categoria: Designação para a função</b>
<p>7. Os servidores recebem notificação antes da designação para ser Fiscal/Gestor de contrato no CSTR.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>8. A designação observa requisitos como a quantidade de contratos, e a compatibilidade entre o cargo ocupado e as funções de fiscalização/gestão.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>9. Os agentes designados têm participação em processos anteriores à fiscalização/gestão como por exemplo, no planejamento da contratação.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>10. Foi me fornecido, quando da designação, documento contendo minhas atribuições e informações relativas ao contrato.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>11. Ao ser designado fiscal/gestor de contrato aceitei prontamente a função.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p>
<b>Categoria: Apoio recebido</b>
<p>12. Há no CSTR um setor específico para dar suporte aos agentes envolvidos na fiscalização de contrato.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>13. Durante minha experiência como fiscal/gestor, a Direção ou setor responsável do meu órgão me deu todo apoio necessário para a eficácia do meu trabalho.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p> <p>14. Durante minha experiência como fiscal/gestor, os meus colegas da instituição me deram apoio necessário para eficácia do meu trabalho.  <input type="checkbox"/> concordo totalmente <input type="checkbox"/> concordo <input type="checkbox"/> neutro <input type="checkbox"/> discordo <input type="checkbox"/> discordo totalmente</p>
<b>Categoria: conhecimento e capacitação para a função</b>

15. Eu possuo conhecimento acerca das principais leis que tratam do assunto, como Lei de Licitações e Instrução normativa 05/2017, leis trabalhistas.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
16. Eu conheço as atribuições e responsabilidades dos fiscais e gestores de contratos.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
17. Os conhecimentos rotineiros/básicos são suficientes para desempenhar funções de fiscal/gestor de contrato.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
18. A instituição proporcionou-me a capacitação necessária para desempenhar minhas funções.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
19. A instituição proporcionou-me a capacitação necessária, em tempo hábil, para desempenhar minhas funções.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
20. Busquei qualificar-me, por meios diversos como internet, livros, cursos, antes de qualquer iniciativa da instituição.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente

**Categoria: Procedimentos adotados**

21. O CSTR possui instrumentos padrões de fiscalização a serem utilizados pelos agentes envolvidos nas atividades de gestão/fiscalização contratual.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
22. Os instrumentos adotados são constantemente atualizados e melhorados com ajuda dos agentes envolvidos no processo.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
23. No CSTR há normas internas que dão suporte ao trabalho do fiscal e gestor de contratos  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
24. A disponibilização de um manual de fiscalização, check-list ou Procedimento Operacional Padrão contribuiria para a realização das atividades.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente

**Categoria: Acesso a informações**

25. Os contratos e termos de referência são disponibilizados em locais de fácil acesso.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
26. Documentos que auxiliem o exercício das funções de fiscal/gestor como livros, documentos, checklist estão em locais de fácil acesso.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente
27. Existe no CSTR o registro e disponibilização de material que sirva de consulta, de modo a sanar dúvidas ou contribuir com as funções dos fiscais e gestores.  
 concordo totalmente  concordo  neutro  discordo  discordo totalmente

**Categoria: relevância da fiscalização**

28. O acompanhamento dos contratos é importante para que os serviços sejam prestados com qualidade para a sociedade.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente
29. Considero a fiscalização/gestão contratual importante para o funcionamento institucional e o serviço público.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente
30. Considero a participação no processo de fiscalização uma atividade prestigiosa que agrega conhecimento e possibilita o crescimento profissional.  
( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

<b>Dificuldades enfrentadas</b>
---------------------------------

- |  |
|--|
| 31. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o desempenho de suas funções? (Iniciais, intermediárias e finais) |
| 32. Na sua opinião, essas dificuldades afetam a eficácia do processo de fiscalização?                                      |

## INSTRUMENTO DE COLETA (2)

Este estudo com a temática “Fiscalização de contratos administrativos: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande-Paraíba” faz parte de um projeto de Mestrado vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG, orientado pelo Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares e elaborado pelo mestrando Fagner Guedes Silva.

### PERGUNTAS

1. Como você avalia o produto técnico relacionado à fiscalização de contratos proposto na pesquisa-ação?
2. As soluções propostas contribuíram com seu conhecimento a respeito da fiscalização contratual?
3. As soluções propostas contribuirão, de algum modo, com as práticas de fiscalização;
4. Sugestões de melhoria para novas edições.

## ANEXOS

### ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

CENTRO DE CIÊNCIAS  
JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE  
(CEP/CCJS/UFCG)



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba

**Pesquisador:** fagner guedes silva

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 75921523.3.0000.0205

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Campina Grande

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.573.301

##### Apresentação do Projeto:

Trata-se de Projeto de Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), e requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

A presente investigação adotará a modalidade de pesquisa-ação, com uma abordagem integrada de caráter qualitativo e quantitativo, fundamentada em análise estatística. O processo de coleta de dados será conduzido por meio de fontes documentais, revisão bibliográfica e entrevistas, utilizando um formulário composto por 35 perguntas no total, distribuídas entre 29 perguntas fechadas e 06 perguntas abertas.

A população-alvo deste estudo compreenderá os servidores públicos lotados no Centro de Saúde e Tecnologia Rural, que desempenham ou já desempenharam funções nos processos de fiscalização e gestão de contratos administrativos. Os participantes serão convidados a responder inicialmente ao formulário, abordando questões relacionadas à sua percepção sobre o processo de fiscalização, destacando as principais dificuldades enfrentadas e como essas influenciam, na sua perspectiva, a

**Endereço:** Av. Sinfrônio Nazaré, 38 º, Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 58.800-240  
**UF:** PB **Município:** SOUSA  
**Telefone:** (83)3521-3200 **E-mail:** cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br



CENTRO DE CIÊNCIAS  
JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE  
(CEP/CCJS/UFCG)



Continuação do Parecer: 6.573.301

eficácia do processo.

Após a coleta e análise dos dados, o pesquisador elaborará e proporá uma solução destinada a mitigar os problemas identificados ou aprimorar os procedimentos de fiscalização de contratos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG. Subsequentemente, realizar-se-á uma segunda entrevista com os participantes que completaram o formulário na fase inicial da pesquisa. Essa segunda interação visa avaliar as medidas propostas e implementadas, aprimorando ainda mais a compreensão dos desafios enfrentados e a eficácia das soluções propostas.

**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

o estudo proposto planeja analisar o processo de fiscalização de contratos administrativos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande.

Objetivo Secundário:

- a) traçar o perfil socioprofissional dos agentes envolvidos na fiscalização;
- b) descrever a percepção dos agentes acerca do processo de fiscalização;
- c) identificar as principais dificuldades enfrentadas durante o processo;
- d) propositura de um manual de boas práticas.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A avaliação dos riscos e benefícios associados ao projeto foi realizada de forma criteriosa. Os riscos foram identificados como: Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas; Constrangimento ao se submeter a pesquisa; Interromper as atividades laborais/perder tempo útil ao participar da pesquisa; Desconforto físico no ambiente em que será realizada a pesquisa. Como forma de amenizar os riscos a pesquisa contará com pesquisador preparado para realizar a entrevista, o instrumento de coleta (formulário) terá perguntas objetivas e de fácil entendimento, além de respeitar os valores culturais e sociais dos participantes. O pesquisador marcará previamente o horário e local para entrevista e observará quaisquer sinais de desconforto, e encerrará a coleta de dados em casos necessários.

**Endereço:** Av. Sinfrônio Nazaré, 38 º, Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 58.800-240  
**UF:** PB **Município:** SOUSA  
**Telefone:** (83)3521-3200 **E-mail:** cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS  
JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE  
(CEP/CCJS/UFCG)**



Continuação do Parecer: 6.573.301

Já os benefícios potenciais indicam que os participantes serão beneficiados direta e indiretamente uma vez que a pesquisa versará sobre a fiscalização de contratos, tema que está atrelado ao cotidiano dos servidores e uma proposta de melhoria e aperfeiçoamento dos processos auxiliará tanto o desempenho de suas funções, quanto contribuirá para que os gestores conheçam as dificuldades e necessidades dos envolvidos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa adotará o método de amostragem por conveniência, no qual os participantes serão selecionados de acordo com sua disponibilidade, impossibilitando, assim, a estimativa de um número preciso de participantes. Inicialmente, proceder-se-á à aplicação de um questionário composto por questões abertas e fechadas, buscando elucidar o perfil socioprofissional dos fiscais e gestores de contratos. Além disso, pretende-se captar a percepção desses profissionais em relação à fiscalização de contratos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR), destacando as principais adversidades enfrentadas e sua repercussão na eficácia do processo. Tal abordagem permitirá a formulação de ações que visam aprimorar o processo e mitigar ou erradicar as problemáticas identificadas.

Num segundo momento, realizar-se-á uma entrevista individual para avaliar a eficácia das medidas corretivas propostas e implementadas. Essa etapa permitirá verificar a contribuição dessas medidas na resolução dos problemas ou no aprimoramento do processo, além de possibilitar a coleta de propostas para melhorias futuras.

**Critério de Inclusão:**

Servidores que participaram do processo de fiscalização a partir do ano de 2018, considerando a relevante alteração legislativa IN 05/2017, que promoveu significativas mudanças nos procedimentos de fiscalização e gestão.

Aceitar participar voluntariamente da pesquisa.

**Critério de Exclusão:**

Como critérios de exclusão, a pesquisa adotará:

<b>Endereço:</b> Av. Sinfrônio Nazaré, 38 2, Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo
<b>Bairro:</b> CENTRO <b>CEP:</b> 58.800-240
<b>UF:</b> PB <b>Município:</b> SOUSA
<b>Telefone:</b> (83)3521-3200 <b>E-mail:</b> cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS  
JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE  
(CEP/CCJS/UFCG)**



Continuação do Parecer: 6.573.301

Não aceitação voluntária de participação na pesquisa.

Recusa em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O proponente apresenta de forma clara e objetiva os seguintes itens obrigatórios apensados ao projeto:

- Termo de Responsabilidade e Compromisso do Pesquisador
- Folha de Rosto
- Informações Básicas do Projeto
- Cronograma
- Instrumento de Coleta de Dados
- Termos de Anuência
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Todos os documentos citados estão adequados. Todavia, não consta a apresentação do Orçamento Financeiro da Pesquisa como um documento anexo, apenas no preenchimento das INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO.

**Recomendações:**

Sem recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Com base na análise realizada, recomendo ao Comitê de Ética a APROVAÇÃO do projeto de pesquisa em tela, considerando o atendimento satisfatório às regulamentações legais e éticas pertinentes, incluindo as Resoluções CNS nº 466/2012 e nº 510/2016.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

<b>Endereço:</b> Av. Sinfrônio Nazaré, 38 2, Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo
<b>Bairro:</b> CENTRO <b>CEP:</b> 58.800-240
<b>UF:</b> PB <b>Município:</b> SOUSA
<b>Telefone:</b> (83)3521-3200 <b>E-mail:</b> cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS  
JURÍDICAS E SOCIAIS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE  
(CEP/CCJS/UFCG)**



Continuação do Parecer: 6.573.301

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2235927.pdf	08/11/2023 14:05:56		Aceito
Outros	INSTRUMENTO_DE_COLETA_1.pdf	08/11/2023 14:05:00	fagner guedes silva	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA.pdf	08/11/2023 14:04:47	fagner guedes silva	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	08/11/2023 13:55:00	fagner guedes silva	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinado.pdf	08/11/2023 13:53:26	fagner guedes silva	Aceito
Outros	INSTRUMENTO_DE_COLETA_2.pdf	08/11/2023 13:51:12	fagner guedes silva	Aceito
Outros	TERMO_DE_COMPROMISSO_DO_PESQUISADOR.pdf	26/10/2023 15:46:19	fagner guedes silva	Aceito
Outros	TERMO_DE_ANUENCIA_INSTITUCIONAL.pdf	26/10/2023 15:44:06	fagner guedes silva	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO.pdf	26/10/2023 15:41:58	fagner guedes silva	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SOUSA, 12 de Dezembro de 2023

Assinado por:  
**REGINALDO PEREIRA FRANÇA JUNIOR**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Av. Sinfrônio Nazaré, 38 º Campus Centro - Bloco das Coordenações da Pós-Graduação, Sala 02, Térreo  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 58.800-240  
**UF:** PB **Município:** SOUSA  
**Telefone:** (83)3521-3200 **E-mail:** cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br

**ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

Pesquisador Responsável: FAGNER GUEDES SILVA.  
Endereço: Rua Elias Asfora, nº 281, Bairro Santo Antônio  
Patos – Paraíba CEP: 58701-215  
Fones: (83) – 9 9918-8346  
E-mail: f-agner-guedes@hotmail.com

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**Fiscalização de contratos administrativos: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande-Paraíba**”. O trabalho justifica-se pela necessidade da instituição alvo da pesquisa demandar servidores para fiscalizarem os contratos administrativos de serviços continuados que estão em vigor, a fim de garantir a perfeita execução do objeto contratado. Porém, os servidores que atuam na fiscalização enfrentam dificuldades cotidianas para executarem suas funções. Sendo assim, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar o processo de fiscalização de contratos administrativos no Centro de Saúde e Tecnologia Rural e como objetivos específicos: traçar o perfil socioprofissional dos agentes envolvidos na fiscalização; descrever a percepção dos agentes acerca do processo; identificar as principais dificuldades enfrentadas; propor uma ação que vise melhorar os processos de fiscalização. A metodologia empregada será um estudo do tipo pesquisa-ação com abordagem quali-quantitativa, adotando técnicas de coleta de dados como: entrevista, formulário e documental. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será orientado (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para **participar** ou **recusar-se** a participar. Poderá **retirar** seu **consentimento** ou **interromper** a participação a qualquer **momento**. A sua participação é **voluntária** e a **recusa** em participar **não acarretará** qualquer **penalidade** ou **modificação** na forma em que é atendido pelo pesquisador

O pesquisador irá tratar a sua identidade com rigorosos padrões profissionais de sigilo e confidencialidade.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material



que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

O (a) Sr. (a) terá garantida a entrega de uma via, de igual teor deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável (**Centro de Saúde e Tecnologia Rural- Universidade Federal de Campina Grande**) e a outra será fornecida ao (a) sujeito da pesquisa.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelo ressarcimento dos mesmos.

Toda pesquisa incorre em possíveis riscos, e nesta pesquisa destacamos:

- Cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas
- Constrangimento ao se expor durante entrevistas
- Interromper as atividades laborais/tomar tempo útil dos sujeitos ao participarem da pesquisa
- Desconforto com o ambiente físico no qual será realizada a coleta de dados.

Estratégias de minimização dos riscos:

- Garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos.
- Garantir que os pesquisadores sejam habilitados ao método de coleta dos dados
- Estar atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto
- Assegurar a compatibilidade de horários entre a coleta de dados e as atividades cotidianas, buscando resguardar o tempo de descanso bem como o de atividade laboral, por meio da marcação com antecedência.
- Garantir que o estudo será suspenso imediatamente ao perceber algum risco ou danos à saúde do sujeito participante da pesquisa, conseqüente à mesma, não previsto no termo de consentimento
- Garantir a divulgação pública dos resultados, a menos que se trate de caso de obtenção de patenteamento; neste caso, os resultados devem se tornar públicos, tão logo se encerre a etapa de patenteamento
- Garantir que sempre serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos, bem como os hábitos e costumes quando as pesquisas envolverem comunidades.
- Assegurar a inexistência de conflito de interesses entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa ou patrocinador do projeto.

Associa-se ainda, medidas adicionais para controle de riscos, a saber: processo de entrevista e aplicação de questionário em local com condições de garantir sigilo, privacidade, caso seja

necessário o contato físico entre pesquisador e participante da pesquisa. A não divulgação dos nomes e características que permitam identificação dos participantes e substituição dos nomes por letras, números ou nomes fictícios, bem como a eliminação completa dos áudios após a transcrição. Como parâmetro ético-legal, esta pesquisa atenderá as determinações constantes na Resolução 510/2016.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Fiscalização de contratos administrativos: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande-Paraíba**”., de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

**Este projeto de pesquisa foi apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande (CEP/CCJS/UFCG), situada no Campus Centro da UFCG, localizado na Avenida Sinfrônio Nazaré, 38, Centro – Sousa PB, telefone 083 3521-3226**

– E-mail [cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br](mailto:cep.ccjs@setor.ufcg.edu.br).

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

PATOS - PB, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Nome Assinatura participante

Assinatura do(a) pesquisador(a)

**ANEXO C – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL**

Universidade Federal  
de Campina Grande

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE SAÚDE E TECNOLOGIA RURAL  
DIRETORIA DE CENTRO

Rua: Av. Universitária, s/n- Santa Cecília, Patos/PB, CEP: 58708-110  
Telefone: (83) 3511-3000 – E-mail: direcao.cstr@setor.ufcg.edu.br

**TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL**

Eu, **Wilson Wouflan Silva**, RG 1.036.898 e CPF 629.346.944-53, Diretor de Centro, declaro a anuência institucional para realização da pesquisa intitulada “**FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: um estudo no Centro de Saúde e Tecnologia Rural da Universidade Federal de Campina Grande - Paraíba**”. A pesquisa será realizada entre 01 de novembro de 2023 a 30 de fevereiro de 2024, tendo como pesquisador coordenador Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares., professor da UFCG, matrícula 1322965-2.

Patos/PB – 28/09/2023.

**Wilson Wouflan Silva**  
Diretor de Centro-CSTR



## ANEXO D - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



**PLANO DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO  
DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO  
CONTRATUAL NO CSTR/UFCG.**

---

## **PLANO DE AÇÃO PARA APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NO CSTR/UFCG.**

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Fagner Guedes Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Jardel de Freitas Soares, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

# SUMÁRIO

Resumo	03
Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta	05
Público-alvo da proposta	07
Descrição da situação-problema	09
Objetivos da proposta de intervenção	11
Diagnóstico e análise	13
Proposta de intervenção	15
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	17
Referências	19
Protocolo de recebimento	20



## RESUMO

O Estado tem entre suas atribuições a oferta de serviços públicos diversos aos cidadãos, como saúde, segurança e educação.

Na promoção dessas atividades, muitas vezes, o Estado, por necessidade ou benefício, convoca particulares para juntos executarem determinados objetivos de interesse público.

Essas relações surgidas, além de previstas legalmente, demonstram-se ser importantes ferramentas auxiliares no contexto moderno de governança, o que se traduz em sua ampla utilização.

Nesse sentido, o Centro de Saúde e Tecnologia Rural da UFCG, adota, de igual modo, em suas práticas de gestão os denominados contratos administrativos como instrumentos para oferta de seus serviços de ensino, pesquisa e extensão.

Como todo procedimento administrativo, os contratos firmados possuem algumas particularidades, como, por exemplo, a necessidade de serem fiscalizados e geridos até sua conclusão, e é nesse roteiro que surgem obstáculos capazes de interferir nos trabalhos desenvolvidos pelos agentes públicos.

Em vista disso, o presente Plano de Ação visa mapear os principais entraves atinentes à fiscalização e propor melhorias ao processo.



## CONTEXTO

A pesquisa foi desenvolvida no Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR), campus da Universidade Federal de Campina Grande, localizado na cidade de Patos-PB.

Atualmente, o CSTR oferta, por ano, mais de 400 vagas para ingresso de discentes em seus cursos de graduação e pós-graduação (UFCG, 2020).

Em seu quadro funcional encontram-se docentes, técnicos-administrativos e terceirizados que atuam, direta ou indiretamente, na oferta do ensino, da pesquisa e da extensão.

No desenvolvimento das atividades que lhes são correlatadas, o CSTR lança mão da utilização de ajustes com particulares para atingirem juntos alguma finalidade, conforme já citado.

E é nesse contexto que a pesquisa insere-se, com objetivo de traçar os percalços inerentes às atividades dos fiscais e gestores contratuais, o presente Plano de Ação propõe-se a apresentar as principais dificuldades apresentadas pelos agentes envolvidos e as possíveis soluções como forma de mitigar ou extinguir eventuais obstáculos.



## PÚBLICO-ALVO

A pesquisa tem como público alvo os servidores que desempenham, já desempenharam ou irão desempenhar funções relacionadas à fiscalização ou à gestão contratual.

Além do mais, a pesquisa também direciona-se aos diretores universitários, uma vez que investiga um procedimento que afeta toda a administração.







## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA



Os contratos administrativos são amplamente utilizados pela Administração Pública para os mais diversos fins de interesse público, e um dos tipos de contratos firmados são os de execução com mão de obra exclusiva, e por envolverem uma maior complexidade técnica e um maior número de recursos públicos necessitam de atenção especial atenção no que tange ao seu acompanhamento e fiscalização (Brasil, 2021). O acompanhamento dos contratos firmados pela Administração detém previsão legal, logo figura-se como uma obrigação do gestor fazer cumprir conforme manda a lei.

Uma vez que a administração pública não possui pessoa própria, essa incumbe-se de designar os seus servidores para representá-la, e no cenário dos contratos administrativos os agentes irão encarregar-se de fiscalizá-los e/ou gerenciá-los (Brasil, 2017).

Porém, precisamos saber que determinadas funções trazem consigo inúmeros contratemplos, dificultando o dia a dia dos funcionários e comprometendo a eficácia dos procedimentos.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Propositura de um Plano de Ação baseado na ferramenta de gestão da qualidade 5W2H em que serão elencados os principais problemas enfrentados pelos fiscais e gestores contratuais do CSTR, além de de apresentar possíveis meios de solucionar ou mitigar os entraves existentes.

➤ **Plano de Ação para aperfeiçoamento do processo de fiscalização contratual do CSTR/UFCG.**

O plano de ação estrutura-se baseado na metodologia 5W2H.

Essa ferramenta aborda o problema em 7 planos (Machado, 2012):

- O que:
- Por que:
- Onde:
- Quando:
- Quem:
- Como:
- Quanto custa:





## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Para obtenção dos dados necessários à análise do processo e proposição de melhorias, foram feitas entrevistas aos servidores que desempenham alguma função relacionada à fiscalização ou gestão contratual no CSTR.

Os participantes foram questionados inicialmente sobre as principais dificuldades no desempenho de suas funções na fiscalização contratual.

Posteriormente, foram indagados se esses problemas afetavam a eficácia do processo de fiscalização.

A pesquisa contou com a participação de 11 entrevistados, ocupantes dos cargos de técnico administrativo e docente.

Os dados foram analisados com base nos fundamentos de análise de conteúdo, especificamente pelo modelo de frequência de aparecimento conforme Bardin (2016).



Questionados sobre as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de fiscalização, as palavras com maior frequência de aparecimento nas respostas foram:

- Comunicação
- Informação
- Suporte
- Capacitação
- Qualificação
- Curso
- Treinamento
- Reconhecimento
- Estímulo
- Incentivo

➤ Após realização das entrevistas, o conteúdo foi tabulado para análise.

Identificou-se inicialmente os códigos e suas respectivas categorias de classificação, passando-se para análise de frequência de aparecimento de forma absoluta e percentual.

➤ Com base no referencial teórico, as categorias de problemas pertinentes ao processo de fiscalização contratual foram definidas conforme a seguir: **Informação; Procedimentos adotados; Capacitação; Apoio institucional; Reconhecimento; Designação.**

Como resultado da análise de conteúdo por frequência, o quadro a seguir representa os problemas relatados pelos entrevistados, representados pelos seus respectivos códigos e enquadrados nas categorias de problema relacionadas.

Problemas relatados		Frequência de ocorrência	
Categoria	Código	Absoluta	Percentual
Informação	Informações, comunicação, exigências, referência, desconhecimento.	7	23,3%
Procedimentos adotados	Diretrizes, procedimentos.	2	6,7%
Capacitação para função	Conhecimento, manuais, cursos, qualificação, capacitação, treinamento.	8	26,7%
Apoio institucional	Suporte, apoio, incentivo.	6	20,0%
Reconhecimento	Valorização, reconhecimento.	2	6,7%
Designação	Recusar, sobrecarga, nova, início, participação, contratação.	5	16,7%

Fonte: dados da pesquisa (2024)

Conforme apresentado, no quadro, podemos elencar os problemas relatados pelos entrevistados, seguindo o seu nível de relevância, a seguir:

Em primeiro lugar na frequência de aparecimento, com 08 alusões, aparecem os problemas relacionados à capacitação. A capacitação como dificuldade presente na fiscalização de contratos no CSTR teve uma frequência de 26,7% entre as respostas.

A falta de informações foi a segunda dificuldade mais citada pelos entrevistados, com uma frequência de 23,3%.

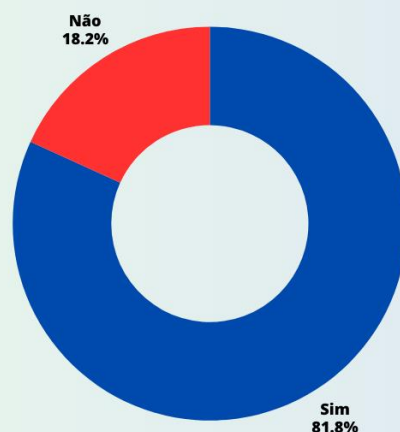
Em terceira posição, representando 20%, a categoria Apoio Recebido foi citada 06 (seis) vezes pelos entrevistados como um dos problemas que afetam a eficácia do processo de fiscalização no CSTR.

Em quarta posição, entraves relacionados à categoria Designação para função representaram 16,7% do total de problemas enfrentados pelos servidores, recebendo um total de 05 (cinco) citações.

Em última posição, aparecem as categorias Reconhecimento citada 02 (duas) vezes como sendo um problema enfrentado pelos fiscais/gestores contratuais, representando 6,7% do total, e a categoria Procedimentos, também com 02 (duas) citações dos entrevistados, representando 6,7% do total.

**Após identificar as principais dificuldades enfrentadas, os servidores foram questionados sobre a possibilidade de os problemas citados afetarem a eficácia do processo de fiscalização.**

Dos entrevistados, 82% afirmaram que as dificuldades que envolvem o processo de fiscalização no CSTR afetam a eficácia do processo de fiscalização contratual; enquanto 18% discordaram quando questionados, conforme gráfico a seguir.



É de suma importância, atentarmos ao fato de os entrevistados, além de identificarem problemas na fiscalização, reconhecem, em sua maioria, que eles comprometem de alguma forma a sua atuação durante suas tarefas. Sendo assim, podemos pressupor existir uma necessidade de correção dos entraves, a fim de garantir a execução perfeita do processo.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

As medidas aqui propostas baseiam-se nas principais dificuldades enfrentadas durante o acompanhamento dos contratos, relatadas pelos entrevistados.

Assim sendo, foram propostos planos de ação que trabalham individualmente cada problema encontrado, adotando como instrumento a ferramenta de gestão da qualidade 5W2H, conforme citado anteriormente.

### Plano de Ação - Fiscalização de Contratos no CSTR

**Problema:** falta de capacitação

**Objetivo:** melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR

**O que:** plano de capacitação

**Por que:** para que os servidores recebam a qualificação necessária e no tempo certo.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** A UFCG deverá desenvolver um plano de capacitação continuada para os servidores, a nível institucional, contendo um cronograma anual de capacitação, pontos temáticos pré-definidos e consulta aos fiscais e gestores de modo a levantar as principais necessidades;

As capacitações devem deixar de ser pontuais e passarem a ser pensadas do ponto de vista estratégico utilizando ferramentas como metodologias organizadas, definição de metas, alocação de recurso, realização de ações, gestão documental e gestão do conhecimento. Com isso os gestores e fiscais contratuais poderão reter eficientemente o conhecimento necessário para desempenhar suas funções de forma autônoma, além de transmitirem-no em seus ambientes de trabalho, agindo como agentes de capacitação; Além do mais, a gestão deverá agir proativamente para oferecer a capacitação no tempo certo aos servidores, ou seja, trazer os novos entendimentos e regras sobre fiscalização contratual, antes do início dos processos de fiscalização.

**Quanto custa:** indefinido



**Plano de Ação – Fiscalização de Contratos no CSTR**

**Problema: falta de informação**  
**Objetivo: melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR**

**O que:** adoção dos modelos de gestão do conhecimento e da informação.

**Por que:** proporcionar distribuição de informações aos que precisam, além de uma comunicação clara, eficaz e essencial.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** A UFCG deve fazer uso dos novos conceitos da administração moderna como gestão do conhecimento e a gestão da informação de modo a reter e tratar os dados produzidos, diariamente nos processos de trabalho da instituição, transformando-os em conhecimento útil e favorável ao aperfeiçoamento das atividades corporativas.

Além disso, o órgão deve se preocupar em transmitir e disponibilizar as informações de forma eficiente, eficaz e de qualidade, livre de interferências como falta de clareza, sobrecarga ou arbitrariedade.

A elaboração e divulgação de materiais que auxiliem os fiscais, como livros ou manuais, deve ser uma prioridade da gestão, tendo em vista a importância de sua ajuda para os servidores que necessitam fazer consultas ou tirar dúvidas

**Quanto custa:** indefinido

**Plano de Ação – Fiscalização de Contratos no CSTR**

**Problema:** falta de apoio  
**Objetivo:** melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR

**O que:** criação de um setor de suporte.

**Por que:** servirá como base de consulta e suporte nas atividades, por meio de assessoramento e elucidação de questionamentos.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** A criação de um setor de suporte fomentará o apoio necessário aos servidores para desempenharem suas funções com segurança e determinação, uma vez que trabalhará no atendimento especializado em questões referente à fiscalização contratual. O departamento poderia localizar-se dentro do Campus CSTR, ou, quando, por condições estruturais ou humanas for impossível, adotasse uma estrutura centralizada, desde que pudesse atender às demandas dos agentes satisfatoriamente. Ademais, caso já exista tal setor, uma ação de fortalecimento deve ser desenvolvida, no sentido de melhorar sua transparência, aplicabilidade e capacidade de dar suporte aos servidores.

**Quanto custa:** indefinido

**Plano de Ação – Fiscalização de Contratos no CSTR**

**Problema:** falta de reconhecimento  
**Objetivo:** melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR

**O que:** cultura de valorização.

**Por que:** possibilitará o aumento da satisfação no trabalho, resultando num melhor desempenho e interesse.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** Uma maior atenção deve ser direcionada aos servidores que trabalham com fiscalização contratual.

A sondagem dos principais anseios, a idealização de iniciativas e um sistema de recompensas são algumas das estratégias disponíveis que possibilitam uma rotina mais saudável, diminuindo o desprazer e nível de rotatividade dos fiscais e além de atrair o interesse de servidores para fazerem parte das equipes de fiscalização.

**Quanto custa:** indefinido

**Plano de Ação – Fiscalização de Contratos no CSTR**

**Problema: designação**  
**Objetivo: melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR**

**O que:** observar a legislação no tocante à designação de fiscais e gestores contratuais

**Por que:** evitará a sobrecarga de servidores, a incompatibilidade entre o cargo e a função, além de observar o conhecimento prévio e a capacitação dos agentes.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** A designação deverá adotar precipuamente as determinações legais para que seja feita de forma correta. Entre alguns dos pontos mais críticos, encontram-se a necessidade de compatibilidade com o cargo, a quantidade de contratos, a capacitação para as atividades e a necessidade de participação em etapas do planejamento.

A utilização de um banco de dados atualizado referente aos servidores e suas qualificações, além de outras informações como tempo de exercício como fiscal ou gestor, contratos fiscalizados e capacitações feitas complementar o processo decisório de escolha dos nomes para acompanhar os contratos.

**Quanto custa:** indefinido



**Plano de Ação – Fiscalização de Contratos no CSTR**

**Problema:** procedimentos adotados  
**Objetivo:** melhorar a eficácia da fiscalização no CSTR

**O que:** elaboração de normas internas.

**Por que:** os servidores poderão acompanhar os contratos de forma padronizada e pré-estabelecida, sem margens para desvios.

**Onde:** Centro de Saúde e Tecnologia Rural

**Quando:** até 01 de dezembro de 2024

**Quem:** Direção de Centro

**Como:** A instituição, na medida de suas competências, deve elaborar ou aprimorar as normativas internas que tratam da fiscalização contratual, buscando atingir um determinado nível de padronização nos regulamentos.

A elaboração de Procedimento Operacional Padrão, Check-List, ou simplesmente instruções é a chave para que os contratos sejam bem acompanhados, sem que os agentes ultrapassem suas competências ou esqueçam de averiguar algum ponto essencial.

Além do mais, a padronização das normas garantirá, também, facilidade nas atividades, melhor entendimento e um maior nível de qualidade no acompanhamento, uma vez que o fiscal ou gestor buscará seguir aquela linha de raciocínio já instituída pelo órgão, evitando possíveis erros e retrabalho.

**Quanto custa:** indefinido

## RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIO-ECONÔMICO

Os resultados encontrados no presente material trazem à tona os problemas enfrentados diariamente por agentes públicos no desempenho de suas funções de fiscais e gestores contratuais.

De posse das informações, os gestores podem planejar melhorias para os processos operacionais de seus órgãos, diminuindo ou extinguindo erros e o retrabalho, resultando em economia de tempo e recursos públicos. As ações proporcionarão uma melhoria nos trâmites burocráticos dos processos, agindo nas suas fraquezas e gargalos, e com isso fomentar uma gestão pública eficiente e eficaz.

As melhorias advindas afetarão, também, positivamente o modo de vida dos servidores, uma vez que terão mais segurança em suas ações, pois estarão melhores instruídos e apoiados pela gestão.

## RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

### ORIENTADOR

PROF. DR JARDEL DE FREITAS SOARES

### ORIENTANDO

FAGNER GUEDES SILVA

## REFERÊNCIAS

MACHADO, S. S. Gestão da Qualidade. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em:

[https://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/161012\\_gest\\_qual.pdf](https://redeotec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Conselho Universitário. Resolução nº 04 de 05 de outubro de 2020.

Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFCG. Campina Grande: Conselho Universitário, 2020. Disponível em: [https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI\\_2020\\_2024\\_.pdf](https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/resolucoes/RESOLUO%20N%2004.2020%20-%20PDI_2020_2024_.pdf). Acesso em: 24 set. 2023

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: edições 70, 2016. Tradução de: L'Analyse de Contenu

BRASIL. Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, [2017a]. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 1 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

**Discente:** Fagner Guedes Silva  
**Orientador:** Dr. Jardel de Freitas Soares

Universidade Federal de Campina  
Grande

junho de 2024

